

Best Practice: Bombardier Transportation in Deutschland

Demografiemanagement



Stefan Schönholz,
 Institute for Conflict Dynamics, Berlin,
 vormals Arbeitsdirektor Bombardier
 Transportation GmbH, Berlin

Demografiemanagement – mal wieder so ein künstliches Thema, an dem die Personaler ihre Lebensnotwendigkeit demonstrieren wollen, mag der Eine oder Andere gedacht haben, als diese Problematik vor einigen Jahren die Industrie erreichte. Heute wissen wir: Die Beschäftigung mit diesem Thema kann für Unternehmen überlebenswichtig sein; ein strategisches Thema mit einem Horizont, der weit in die 2030er-Jahre hineinreicht. Ein schleichender Prozess, für den die Grundlagen heute gelegt werden müssen, will man nicht am Ende ohne Belegschaft dastehen.

1 Die Gesellschaft

Zunächst gilt es, zwei unabhängig voneinander existierende Dimensionen zu untersuchen: einerseits die demografische Situation in der Gesellschaft und andererseits die des jeweiligen Unternehmens. In einem zweiten Schritt werden beide Ergebnisse zusammengeführt. Kernfrage aller demografischen Überlegungen ist das Verhältnis von Geburten- zu Sterberate. Aus ihr leitet sich ab, ob eine Gesellschaft wächst, stabil ist oder im Schrumpfungsprozess begriffen ist. Zur Niveaustabilisierung bedarf es einer Fertilitätsrate von statistisch betrachtet 2,1 Kindern pro Frau. In der Bundesrepublik Deutschland beträgt diese Rate jedoch nur 1,4.

Übersicht

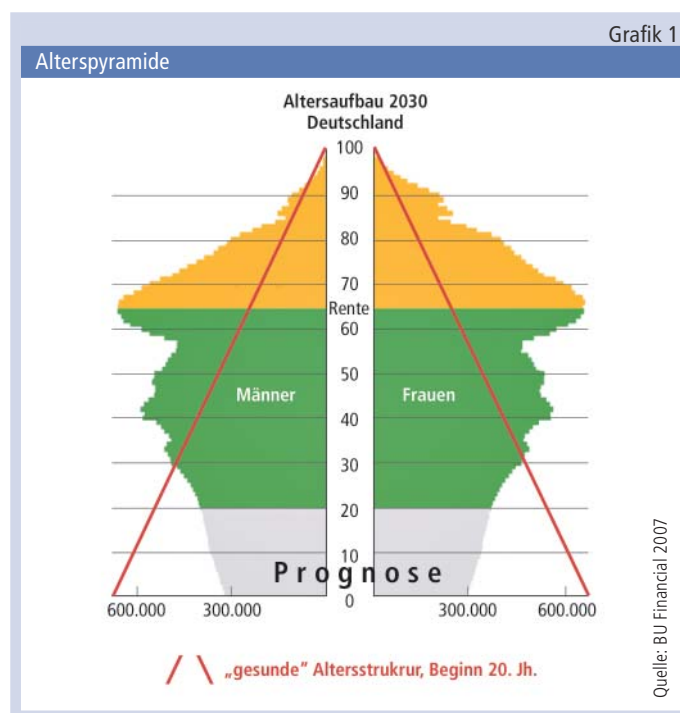
Fertilitätsraten im internationalen Vergleich

- USA: 2,1
- Irland: 1,9
- Deutschland: 1,4
- Italien: 1,2
- Frankreich: 1,9
- Skandinavien: 1,5 – 1,7
- Spanien: 1,2
- Japan: 1,2

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Dieser Trend schreitet seit den 70er-Jahren des vorigen Jahrhunderts in Deutschland ungebrochen fort. Zusätzlich – begünstigt durch eine weit aus längere Lebenserwartung – hat sich die Altersstruktur bereits signifikant verschoben. Während eine gesunde Altersverteilung pyramidenartig eine breite Basis aus Kindern und Jugendlichen vorweist und entsprechend zunehmenden Alters immer schmaler wird, kehrt sich diese Pyrami-

de im Zuge des demografischen Wandels in Deutschland mehr und mehr um. Mittelfristig wird sich so ein deutlicher Bevölkerungsrückgang von heute 82 Millionen auf ca. 70 Millionen Menschen im Jahre 2050 (statistisches Bundesamt) vollziehen. Gleichzeitig steigt das Durchschnittsalter im gleichen Zeitraum von 43 auf 52 Jahre an.



Überwiegt derzeit noch die Bevölkerungsgruppe der 35- bis 44-Jährigen, so wird dies im Jahr 2030 die Gruppe der 60- bis 69-Jährigen sein. Damit einher geht eine Reduzierung des Erwerbspersonenpotenzials von derzeit 45 Millionen auf 42 Millionen im Jahre 2020 und – Hochrechnungen folgend – auf 32 Millionen im Jahr 2050.

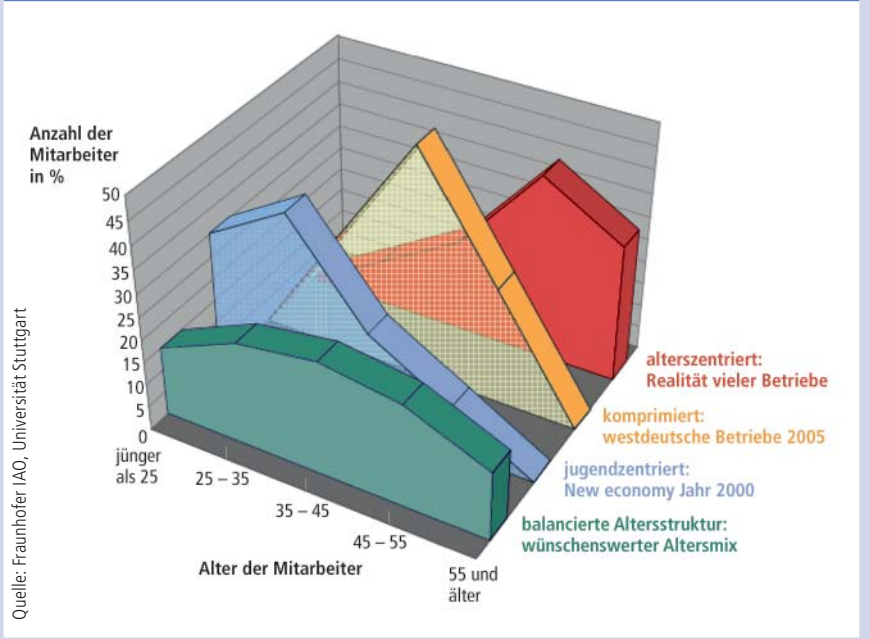
2 Der Betrieb

Neben den gesellschaftlichen Faktoren bringt jeder Betrieb seine eigene, teilweise historisch gewachsene, teils durch Restrukturierungen beeinflusste demografische Situation mit. Vielfach entspricht diese schon heute nicht mehr der optimalen Ausprägung, die sich durch einen Plateaucharakter auszeichnet, in der alle Altersgruppen ab Mitte 20 bis Ende 50 eine etwa gleich hohe Verteilung aufweisen und erst danach zum Rentenalter hin abfallen.

Insbesondere Restrukturierungsmaßnahmen, wie sie in der Stahl- und Elektroindustrie in vielfältiger Form in den letzten 20 Jahren durchgeführt wurden, haben zu einer komprimierten Verteilungskurve der Belegschaft in vielen Betrieben geführt. So wurden häufig ältere Mitarbeiter mittels sog. Frühverrentungsmodelle vorzeitig pensioniert und jüngere, sozial Schwächere, nach dem Prinzip „last in first out“ abgefunden.

Grafik 2

Altersverteilung in Betrieben



Das Ergebnis ist in vielen Betrieben eine stark verdichtete Konzentration auf die Gruppe der heute 40- bis 50-Jährigen. Diese Situation birgt – insbesondere bei geringer Fluktuation – das Risiko einer überalternden Belegschaft, die schließlich innerhalb weniger Jahre gleichzeitig verrentet wird. Und dies parallel in vielen Unternehmen gleichzeitig, was die Nachfrage nach Arbeitskräften weiter verstärkt. Klassische eindimensionale Herangehensweisen, wie die Fokussierung auf externes Recruitment, werden die komplexe Aufgabe des Demografiemanagements nicht bewältigen können. Die Universität Dresden spricht demzufolge auch von einer Gefügleistung, in die alle Teile eines Unternehmens einzubinden sind und die sowohl nach innen, als auch nach außen gerichtet sein muss.

3 Den Betroffenheitsgrad ermitteln

Bevor Betriebe sich allerdings auf den Weg machen, ihre Demografiefestigkeit zu verbessern, sollten sie für sich zwei Fragen beantworten:

- Erstens, die Frage nach der Unternehmensstrategie. Gemeint ist: Was sind in 10 bzw. 20 Jahren meine Kernkompetenzen und meine Produkte? Wie entwickelt sich der Markt? Wie tief wird meine Fertigungstiefe sein und wo produziere ich was? Und daraus folgend: Welche Kompetenzprofile müssen meine Mitarbeiter in der Zukunft ausweisen?
- Zweitens: Wie stellt sich die demografische Situation in meinem Betrieb, bezogen auf bestimmte Kompetenzprofile, heute und in Zukunft dar? Wie wird sich meine derzeitige Belegschaft über die nächsten 10 bis 20 Jahre zahlenmäßig entwickeln?

Praxistipp

Hierzu gibt es bereits einfache Excel-basierte Tools, die die demografische Entwicklung eines Unternehmens über die nächsten Jahrzehnte auf der Basis von Echtdaten simulieren.

Erst wenn man in einem dritten Schritt den Mitarbeiter(kompetenz)bedarf mit der demografischen Entwicklung der Region (also dem Einzugsgebiet) abgleicht, wird die wahrscheinliche Belastung dieses Betriebs durch die demografische Entwicklung deutlich.

4 Demografiemanagement: vernetzter Lösungsansatz

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) haben oft weniger Möglichkeiten als Großkonzerne, denn ein vollumfängliches Demografiemanagement erfordert entsprechend personelle und materielle Ressourcen. Dennoch haben auch KMU eine Cwance, denn bei fast allen Überlegungen und Maßnahmen zum Demografiemanagement steht die eigene Attraktivität als Arbeitgeber im Vordergrund, um die vorhandenen Mitarbei-

ter zu halten und zu motivieren (Stichwort: Retention) und ausreichend geeignete Bewerber am Markt zu finden.

Im Rahmen eines sog. vernetzten Lösungsansatzes hat das Unternehmen Bombardier Transportation in Deutschland für sich drei interne und drei externe Handlungsfelder definiert, vgl. **Grafik 3** auf S. 16.

Jedem dieser Handlungsfelder, die teilweise fließend ineinander übergehen, sind Werkzeuge zugeordnet, die im Folgenden kurz vorgestellt werden. Die Ausführungen und der Werkzeugkasten sind selbstverständlich nicht abschließend. Vielmehr muss jedes Unternehmen tailor-made seine eigene Demografiestrategie entwickeln und umsetzen.

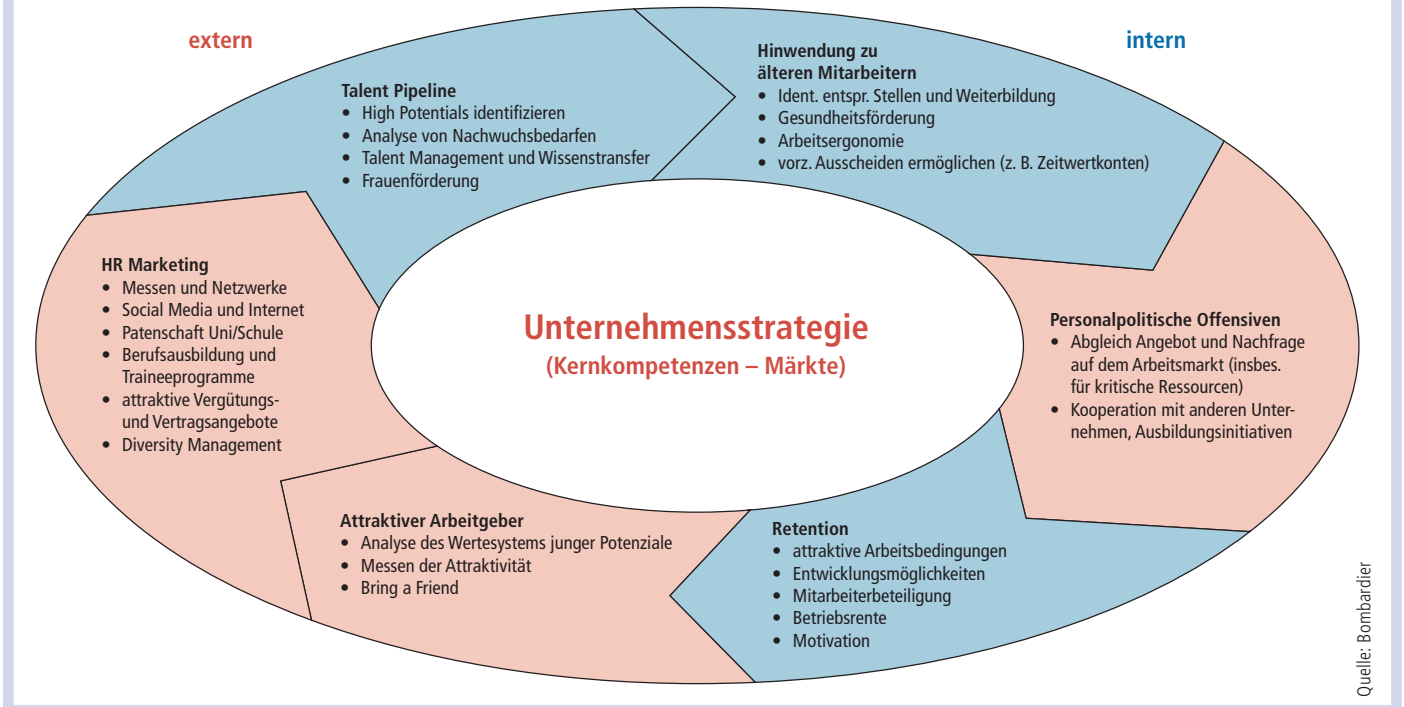
5 Hinwendung zu den Älteren – wie steht's um die Leistung?

Unternehmen, die am Markt operieren, können sich ihre Belegschaften nicht aussuchen. Es sind die Menschen, die da sind und die – meist aus gutem Grund und nach entsprechender Auswahl – irgendwann einmal eingestellt wurden. Mit denen muss es gestemmt werden. Wenn sie älter werden, kann man von ihren Erfahrungen profitieren. Oft sind sie unaufgeregter, haben einen besseren Überblick und können dadurch schwierige Situationen schneller und besser meistern als Jüngere.

Andererseits lässt die Belastung mit zunehmendem Alter nach – allerdings nicht zwingend schon ab Mitte 50. Die sog. Adoleszenz-Maximum-Hypothese ist wissenschaftlich widerlegt: Es gibt also keine Gesetzmäßigkeit, dass mit Ende 20 das Leistungshoch erreicht ist und dann automatisch der Abbau erfolgt. Vielmehr lässt sich bei entsprechender Lebensweise, Einstellung und Training das Leistungshoch bis weit in die sechziger Jahre erhalten – Marathonläufe von vormalis untrainierten Mittfünfzigern sind an der Tagesordnung und vieles andere mehr. Hier gilt es, als Unternehmen anzusetzen sowie den Wunsch nach Fitness und Gesundheit zu fördern – im beiderseitigen Interesse: für das Unternehmen und für den Mitarbeiter. Bei Bombardier heißt das konkret:

- Unterstützung von Sportgruppen,
- Übernahme der Kosten für den Besuch von Fitnessstudios (gegen Nachweis des durchgeführten Trainings),
- Sportturniere,

Der vernetzte Lösungsansatz bei Bombardier



- Gesundheitstage mit bspw. Venen- und Schilddrüsen-Screening oder Blutzuckermessen (Kosten werden übrigens auch von Krankenkassen nach Absprache übernommen),
- gesündere Ernährung, verändertes Angebot beim Kantinenessen,
- Vorträge zu bestimmten Gesundheitsthemen etc.

Interessant ist eine Erkenntnis mehrerer Langzeitstudien: Ältere sind per se nicht öfter krank als Jüngere, wenn aber, dann i. d. R. länger, wobei allerdings Muskel- und Skeletterkrankungen im Alter signifikant ansteigen. Hier sollte insbesondere für im Produktionsprozess stehende Beschäftigte überlegt werden, wie man dem durch arbeitsergonomische Anpassungen Rechnung tragen kann – z. B. Überkopfarbeit wo immer möglich vermeiden.

Beispiel

Dies hat bei Bombardier dazu geführt, dass ganze Wagenkästen vorne und hinten eingespannt und gedreht werden, um Arbeitnehmern eine möglichst günstige Körperhaltung bei der Montage zu ermöglichen.

6 Rente mit 58?

Ein völlig anderer Aspekt beim Thema ältere Mitarbeiter ist der Punkt der inneren Einstellung oder Lebensplanung. Quasi ab Beginn der 90er-Jahre bis Ende 2005 hat die Metall- und Elektroindustrie – und damit im Wesentlichen auch Bombardier und seine Vorgängerunternehmen – im permanenten industriellen Anpassungs- und Konzentrationsprozess gestanden. Sprich: Ein Sozialplan ging in den nächsten über, wobei die vorzeitige Pensionierung von 55-Jährigen – später dann ab 58 – fast schon zur Regel wurde.

Viele Jüngere, die dies quasi schon als Normalität ansahen, hatten eine solche „Pensionierung“ mit spätestens 58 für sich ebenfalls schon antizipiert und fest in ihre Lebensplanung eingebaut.

Mit der Revitalisierung der Eisenbahngeschäfte und dem damit einhergehenden Ende der Restrukturierung bei gleichzeitiger Erhöhung der Regelaltersgrenze gehört das sozialverträgliche Ausscheiden von 58-Jährigen bei Bombardier nun definitiv der Vergangenheit an. Für langjährig Versicherte mit 35 Beitragsjahren zur Sozialversicherung ist die früheste Verrentung jetzt erst mit 63 Jahren möglich; eine oft als schmerzlich empfundene Änderung der Lebensplanung, die ggf. auch negative Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft und Motivation haben kann.

Praxistipp

Um dem Rechnung zu tragen, sollten Unternehmen auch weiterhin Möglichkeiten zum frühzeitigeren Ausstieg anbieten. Da das Instrument der Altersteilzeit sehr teuer – und damit nur eingeschränkt nutzbar – ist, muss bei der Finanzierung stärker auf eine Beteiligung des Arbeitnehmers gesetzt werden.

Bombardier hat dazu ein Modell entwickelt, in dessen Vordergrund selbstfinanzierte Zeitwertkonten der Mitarbeiter stehen, die mit der gesetzlichen Möglichkeit zur nachgelagerten Besteuerung verknüpft sind. Dies Modell ermöglicht langjährig Beschäftigten, die regelmäßig eingezahlt haben, einige Jahre früher in den wohlverdienten Ruhestand zu gehen.

Egal, für welches Modell man sich entscheidet, wichtig ist, dass Geschäftsführungen gerade bei älteren und alternden Belegschaften sehr sensibel auch die Lebensplanungen ihrer Beschäftigten kennen und berücksichtigen sollten.

7 Retention

In Anbetracht der zunehmend knappen Ressourcen ist eine Kernaufgabe des Demografiemanagements das Retentionmanagement der derzeit beschäftigten Arbeitnehmer. Grundsätzlich besitzt Bombardier als Groß-

unternehmen für viele seiner Werke einen Standortvorteil gegenüber Mitbewerbern, da das Unternehmen überwiegend der größte Arbeitgeber vor Ort in den verschiedenen Regionen ist. Hinzu kommen die Tarifgebundenheit und darüberhinausgehende übertarifliche Zulagen, z. B. eine Betriebsrente, deren Leistung mit der Länge der Betriebszugehörigkeit zunimmt. Die Mitarbeiter von Bombardier können zudem an einem subventionierten Aktienkaufplan teilnehmen und so zu günstigen Konditionen am Erfolg des Unternehmens teilhaben.

Neben diesen monetären Anreizen ist Bombardier auch aufgrund seiner Weltmarktführerschaft und seinen hoch technischen und umweltfreundlichen Produkten, die zudem am Ende der Fertigungskette stehen, für viele Beschäftigte ein faszinierendes Unternehmen. Andere Kriterien spielen allerdings ebenfalls eine bedeutende Rolle, die Fluktuation gering und die Belegschaft motiviert zu halten:

- flache Hierarchien,
- ein gutes Arbeitsklima,
- ein vielfältiges Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten und
- interne Aufstiegschancen.

Das Thema Retention wird aber noch durch eine andere Entwicklung überlagert und macht deshalb den Fokus auf diesen Komplex doppelt wichtig: War für die vorhergehenden Generationen die Auswahl des Arbeitgebers oft eine Lebensentscheidung, zeigt die Generation Y (zwischen 1982 und 1993 Geborene) eine weitaus größere Unabhängigkeit. Die Arbeit dient zwar immer noch in erster Linie dem Gelderwerb – allerdings nicht mehr so kompromisslos, wie das bei früheren Generationen der Fall war. Selbstbewusst und angstfrei können sich viele Jüngere vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln, wenn Spaß, Erfüllung und Freude an der Arbeit ausbleiben.

Neueste Umfragen gehen sogar noch weiter: Der Wechsel des Unternehmens wird zum Selbstzweck. Gerade bei der neu ins Berufsleben nachrückenden Generation Z (Geburtsdatum ab 1991 und später) zeichnet sich ein Trend ab, unabhängig vom Grad der Zufriedenheit den Arbeitgeber wechseln zu wollen, um möglichst viele Erfahrungen zu sammeln.

Praxistipp

Jährlich erfasst Bombardier die Motivation, die Zufriedenheit und den Wechselwillen der Mitarbeiter an allen Standorten weltweit mittels eines etwa 100 Punkte umfassenden Fragebogens. Dieser sog. Employee Engagement Survey wird landes-, standort- und abteilungsbezogen ausgewertet. Im Brennpunkt der Betrachtung stehen Fragen nach Einbindung und Beteiligung, Leadership, Informationsweitergabe, Betriebsklima usw. Insbesondere der Vergleich zum Vorjahr zeigt Tendenzen auf und ermöglicht gezielte Interventionen, an deren Umsetzung dann Teams aller Ebenen gemeinsam arbeiten.

Als Key Performance Indicator (KPI) für Retention wird darüber hinaus die Fluktuationsrate in fest definierten Bereichen gemessen (z. B. Engineering, Produktion, blue collar, white collar etc).

8 Talent Pipeline

Wenn die Fachkräftressourcen von außen knapper werden, wandert der Fokus zwangsläufig auf die internen Potenziale. Diese gilt es voll auszuschöpfen und zu entwickeln, was im Nebeneffekt gleichzeitig die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht.

Um interne Aufstiegschancen zu gewährleisten und zugleich die richtigen Kapazitäten und Qualifikationen sicherzustellen, verwendet Bombardier verschiedene Instrumente. Herzstück dieses Konzepts ist der sog. Performance Management Process. Er verschafft einen Überblick über aktuelle

und entwickelbare Potenziale im Unternehmen. Insbesondere kann man durch ihn den Nachwuchs- aber auch den Weiterbildungsbedarf gezielt ermitteln.

Beispiel

Eine Einstufung aller Arbeitnehmer nach Performance (Skala 1 bis 5) und Readiness (Skala: A bis E) für die nächste Aufgabe ermöglicht einen Abgleich des Bedarfs mit den Qualifizierungen der vorhandenen Mitarbeiter für eine Nach- oder Neubesetzung.

Die Einschätzung der Performance erfolgt über Zielvereinbarungen und Bewertungen. Dieser Prozess ist ein weltweit etablierter Bestandteil jedes Führungs-/Mitarbeiterverhältnisses bei Bombardier und wird entsprechend mit KPI gemessen. Neben der Erstellung der Nachfolgeplanung dient der Prozess insbesondere der Identifizierung von High Potentials. In der Praxis hat sich dieses Instrument mehr als bewährt. Mittlerweile liegt die interne Stellenbesetzungsquote für Managementpositionen bei Bombardier bei über 75%. Daneben stellt es den Wissenstransfer im Unternehmen sicher, da eine absolute Transparenz hinsichtlich personeller Veränderungen besteht.

Wichtig

Eine besondere Bedeutung innerhalb des Talentmanagements nimmt der Bereich Diversity Management ein. Damit ist nicht nur die Förderung weiblicher (Nachwuchs-)Führungskräfte gemeint, sondern ebenso die von Mitarbeitern anderer Nationen und eines anderen kulturellen Hintergrundes. Lassen sich also vakante Stellen in Deutschland künftig nicht mehr durch geeignete Bewerber aus Deutschland besetzen, wäre es immerhin eine Alternative, sie Bombardier-Beschäftigten z. B. aus Indien oder China im Rahmen ihrer Personalentwicklung anzubieten.

In diesem Zusammenhang ist eine Initiative besonders erwähnenswert: das Female Engineering Network; eine Verbindung von über 300 Bombardier-Ingenieurinnen weltweit, die neben dem Erfahrungsaustausch auch die Identifizierung spannender zukünftiger Aufgaben ermöglichen soll.

9 Positionierung als attraktiver Arbeitgeber

Während sich Retention auf die vorhandene Belegschaft und ihre Talente fokussiert, geht es hierbei um die externe Wirkung als attraktiver Arbeitgeber oder wie die Personaler sagen: um die Positionierung als „employer of choice“. Was lange Zeit als attraktiv galt, hat sich im Rahmen der Werteorientierung junger Menschen verschoben. Das Einkommen ist zwar weiterhin ein wichtiges Kriterium, aber nicht mehr das alleinige, an dem künftige Mitarbeiter ihre Entscheidung, zu einem Arbeitgeber zu wechseln, ausrichten. Stattdessen hat sich die Werteskala zu Gunsten der folgenden Kriterien verschoben (die Aufzählung stellt keine Rangfolge dar):

- Vielseitigkeit und Herausforderung der Aufgaben
- Internationalität
- Work-Life Balance
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Zeitsouveränität (z. B. Vertrauensarbeitszeit, Sabbaticals o. Ä.)
- Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen
- flache hierarchische Strukturen und ein gutes Arbeitsklima

Dem Unternehmen muss es gelingen, dieses geänderte Wertebewusstsein durch entsprechende Policies und Betriebsvereinbarungen zu leben. Hinzu kommt selbstverständlich die Frage nach den Produkten und der Identifikation mit ihnen. So spielt der Branchenbezug eines Unternehmens heute bei der Entscheidung junger Menschen für einen Arbeitgeber eine nicht unbedeutende Rolle. Aber auch hier gilt: Es gibt keine one-fits-all-Lösung.

Praxistipp

Die wichtigsten Botschafter sind dabei die eigenen Arbeitnehmer. Bombardier richtet daher konsequent seine Recruitingstrategie nach den o. g. Prinzipien aus. Und: Beschäftigte erhalten eine Prämie, wenn sie neue Mitarbeiter aus ihrem Freundes- oder Bekanntenkreis anwerben. Die Königsklasse stellen allerdings weiterhin eine eigene berufliche Erstausbildung sowie anspruchsvolle Traineeprogramme dar. Als KPI, um die Attraktivität eines Unternehmens nach außen zu messen, dient die Anzahl unaufgefordert eingereicherter Direktbewerbungen und von Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen.

10 HR Marketing

„Tue Gutes und rede darüber“ – Man muss nicht nur ein attraktiver Arbeitgeber sein, man muss es auch nach außen tragen. Hinzu kommt: „Die Generation Y ist bei der Jobsuche wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee (Karriere Spiegel online).“

Informationen über Unternehmen werden heute zunehmend über soziale Netzwerke ausgetauscht. Twitter und Facebook bspw. sind die Marktplätze, wo das Außenimage von Unternehmen geprägt wird. Bombardier hat hierzu eine Social Media Campaign gestartet, um

- das Meinungsbild über das Unternehmen positiv zu prägen und
- durch entsprechende Imageanzeigen auf den großen Informationsplattformen im Netz präsent zu sein.

Mit Blick auf die schwindenden Schulabgängerzahlen setzt das Unternehmen ebenso großes Engagement in die frühzeitige direkte Kontaktaufnahme zu Absolventen. Durch ein professionelles HR Marketing an Schulen und Hochschulen präsentiert sich Bombardier dort als attraktiver Arbeitgeber.

Praxistipp

Hierfür ist man regelmäßig auf allen relevanten Bildungsmessen im In- und Ausland präsent, führt Kooperationen mit Universitäten und Partnerschaften mit Universitätslehrstühlen. Zudem bietet das Unternehmen Schülern und Studenten ein reiches Portfolio an frühen Einstiegsmöglichkeiten, wie Ausbildungsplätze, qualifizierte Praktika, Diplomarbeits Themen, Werkverträge und neben Direkteinstiegen auch internationale Traineeprogramme, in denen die heranwachsenden Führungskräfte an weltweiten Austauschprogrammen teilnehmen.

Ein wichtiger Faktor für die Popularität Bombardiens bei der jungen Generation ist das strikte Commitment zu fairen Arbeitsbedingungen für alle Arbeitnehmer. Dazu zählen eine einheitliche Rahmenvergütung für Praktikanten, unbefristete Verträge für Trainees sowie die unbefristete Übernahme von Auszubildenden bei erfolgreichem Ausbildungsabschluss. Inwieweit dieser Einsatz Früchte trägt, lässt Bombardier regelmäßig anhand des „Trendence Absolventenbarometers“ messen. Die bisherigen Ergebnisse hierzu können sich sehen lassen: mit einer Verbesserung auf Platz 26 (2008) von Platz 36 (2007) und Platz 62 (2006) im Ranking der Engineering-Edition.

11 Personalpolitische Offensiven

Hierbei geht es um Initiativen und Projekte, die nicht von einem Betrieb oder Unternehmen allein, sondern bspw. unter Federführung von Politik oder Arbeitgeberverband initiiert werden.

Beispiele

An Ausbildungsverbänden beteiligen sich auch kleinere Unternehmen, die selbst nicht ausbilden können, so aber ihre Attraktivität durch einen qualifizierten Ausbildungsabschluss deutlich erhöhen. Zudem gibt es eine Clearingstelle für Auszubildende, die nicht übernommen werden können, aber auch für Mitarbeiter, die zur Entlassung anstehen. Darüber hinaus ist ein gemeinsamer Betriebskindergarten von benachbarten Unternehmen denkbar.

Praxistipp

Die MINT-Initiative (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) der deutschen Wirtschaft stellt mittlerweile 1.000 Einzelinitiativen im MINT-Portal zusammen und ist eine gezielte Suchmaschine für viele weitere Initiativen, um jungen Menschen eine verlässliche und fundierte Orientierung bei der Berufs- und Studienwahl zu ermöglichen und für mathematisch-naturwissenschaftliche Disziplinen zu begeistern.

12 Fazit

Demografiemanagement ist keine Geheimwissenschaft. Keine der vorgestellten Maßnahmen ist an sich neu oder gar revolutionär. Der Erfolg liegt vielmehr in einer gezielten und nachhaltigen Umsetzung eines klar definierten Bündels von Initiativen.

Ausgangspunkt ist die Produkt- und Marktstrategie eines Unternehmens, aus der sich die Anzahl und Kompetenz zukünftiger Mitarbeiter ableitet. Gespiegelt an der Situation in der umgebenden Gesellschaft ergibt sich rasch ein Bild, ob und wie stark ein Unternehmen von der demografischen Entwicklung betroffen sein wird.

Alle Initiativen, ob nach innen oder nach außen gerichtet, fokussieren darauf, die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, wobei man den Begriff Attraktivität im Hinblick auf den Wertebezug künftiger Belegschaften definieren muss. Eines zeichnet sich bereits heute ab: Viele Großunternehmen haben sich das Thema Demografie ganz oben in ihr Strategiebuch geschrieben und investieren viel Zeit und Geld, um ihre „Demografiefestigkeit“ zu sichern. Kleinere Betriebe in struktur- und demografieschwachen Regionen können da nicht mithalten. Weder sind sie in der Lage Löhne und Gehälter auf Tarifniveau zu zahlen, noch können sie sich attraktivitätsfördernde Leistungen, wie Sabbaticals oder Zeitwertkonten, leisten.

Bewerber und Mitarbeiter werden so immer mehr zum heiß begehrten Anbieter ihrer Arbeitskraft. Wem es nicht gelingt, Menschen für sich zu gewinnen, wird im „War for Talents“ auf der Verliererseite stehen. Und hier haben wiederum die Großen ein Problem: Haben Sie nicht vielfach in den letzten Jahren ihre Fertigungstiefe abgesenkt und sich auf sog. Kernkompetenzen reduziert? Alles, was nicht dazugehörte, an Zulieferer outsourced, die – gerade vielleicht aufgrund ihrer fehlenden Tarifbindung – billiger produzieren konnten? Insofern Obacht für Großunternehmen, die sich selbst gut aufgestellt sehen. Sie sollten in ihren Supplier Audits die Demografiefestigkeit ihrer Lieferanten ebenfalls untersuchen.

Vor allem aber wird die Politik gefragt sein, attraktive Rahmenbedingungen zu schaffen, um durch gezielte Zuwanderung den Betrieben und Unternehmen in Deutschland die dringend benötigten human resources zuzuführen.