

Demographie-Aktivitäten bündeln

Demographie-Netzwerk ddn plädiert für eine interministerielle Arbeitsgruppe Demographie

Behörden Spiegel: Die Metro Group war eines der ersten Unternehmen in Deutschland, das gezielt auch ältere Arbeitnehmer eingestellt hat. Wie sind ihre Erfahrungen mit Älteren?

Pfister: Der Umgang mit älteren Arbeitnehmern gehört bei uns zur Normalität: Der Anteil der über 50-Jährigen ist in der Metro Group in den letzten fünf Jahren von 21 Prozent auf 27 Prozent gestiegen – wir reden hier über rund 35.000 Mitarbeiter über 50 Jahren, die wir alleine in Deutschland beschäftigen. Und davon sind mehr als 5.000 über 60 Jahre alt.

Diese Gruppe der "Älteren" kann man aber nicht als homogene Gruppe betrachten. Keine soziale Gruppe ist so heterogen wie die der Älteren. Je älter man wird, umso weniger sagt die Anzahl der Jahre etwas aus über die Fähigkeiten und die Fertigkeiten. Entscheidender ist das funktionale Alter, und das ist eben das Resultat von vielen biologischen und sozialen Faktoren, die sich während des ganzen Lebens ansammeln. Vor diesem Hintergrund ist auch die Diskussion um die Altersgrenzen einfach skurril. Für die Unternehmen ist es wichtig, den Alterungsprozess von Anfang an so zu gestalten, dass die Menschen ihre Lern- und Beschäftigungsfähigkeit langfristig erhalten können.

Die Position der Metro Group zum Thema Ältern fasse ich in drei Punkten zusammen: 1.) Wir diskriminieren grundsätzlich nicht nach Alter. Weder bei Einstellung, noch bei Beförderung noch bei Weiterbildung. Wir machen nur den Unterschied nach Befähigung und Leistung. 2.) Wir haben uns bereits frühzeitig, im Jahr 2004, von der Frühverrentung verabschiedet. 3.) Wir unterstützen unsere Mitarbeiter durch eine Reihe von Maßnahmen und Programmen dabei, ihre Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit langfristig erhalten zu können. Das betrifft die Weiterbildung, das betriebliche Gesundheitsmanagement und die Gestaltung der einzelnen Arbeitsplätze.

„Die Diskussion um die Altersgrenzen ist einfach skurril.“

Behörden Spiegel: Die Wirtschaftskrise erfasst auch die Metro Group. Vorstandschef Eckhard Cordes hat angekündigt, weltweit 15.000 Arbeitsplätze bis 2012 abzubauen zu müssen. Haben Sie sich da nicht zu früh des Instrumentes der Frühverrentung beraubt?

Pfister: Zunächst einmal ist das vom Vorstand der Metro Group angekündigte Programm "Shape 2012" keine Reaktion auf die Wirtschaftskrise. Dieses Programm haben wir vielmehr bereits seit letztem Sommer geplant. Es verfolgt das Ziel, das Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig zu machen. Im Hinblick auf das "Instrument der Frühverrentung" ist festzustellen, dass es grundsätzlich kein Instrument des Personalabbaus ist. Mit der Frühverrentung wurde vielmehr das Ziel verfolgt, ältere Mitarbeiter sozialverträglich freizusetzen, um im Gegenzug dafür Jüngere einzustellen. Dass faktisch die Frühverrentung in Form der "Blockalterzeit" von einigen Unternehmen missbräuchlich als Instrument des Personalabbaus genutzt worden ist, will ich gar nicht in Abrede stellen.

Behörden Spiegel: Der Öffentliche Dienst befindet sich vor einer ähnlichen Herausforderung: Wie viel Spielraum bleibt in Zeiten des Personalabbaus noch für eine demographiegerechte Personalpolitik?

(BS) Wie soll die Demographiepolitik nach der Bundestagswahl im September gestaltet werden? Dieser Frage geht der Behörden Spiegel in einer neuen Interview-Reihe bis zur Bundestagswahl nach. Den Auftakt bildet Dr. Jürgen Pfister. Er ist Personalchef der Metro Group mit rund 300.000 Mitarbeitern und Vorstandsvorsitzender des Demographie-Netzwerkes ddn, in dem sich zahlreiche Unternehmen, aber auch Behörden zusammengefunden haben. Behörden Spiegel-Redakteur Carsten Köppl sprach mit ihm über die Strategie der Metro Group, die "Demographiefestigkeit" der deutschen Wirtschaft und darüber, wie die politische Steuerung des demographischen Wandels aufgestellt sein sollte.

Pfister: Die demographische Herausforderung stellt sich völlig unabhängig von der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation. Es ist nicht absehbar, wie lange die aktuelle Wirtschaftskrise andauern wird. Dagegen ist für das nächste Jahrzehnt bereits heute absehbar, wie der demographische Wandel verlaufen wird. Und ab dem Jahr 2013 wird er sich noch erheblich beschleunigen. Dann gehen die Baby Boomer in großer Zahl in den Ruhestand. Fachkräftemangel und Alterung der Belegschaft werden dann verschärft auf der Tagesordnung stehen. Der demographische Wandel ist kein Schönwetterthema. Er zieht sich langfristig über die nächsten Jahre durch.

Behörden Spiegel: Trotzdem muss Personal abgebaut werden...

Pfister: Jeder Krise folgt immer auch ein Aufschwung. Strategische Personalthemen wie Kundenorientierung, Führung und Qualifizierung gewinnen gerade in dieser Situation noch mehr an Bedeutung. Nur diejenigen Firmen werden die Krise überleben und langfristig am Markt bleiben, die jetzt nachhaltig in Menschen investieren und Personal abgebaut werden. In einem Gesundheitsraum, in dem Gesundheitskurse für die Mitarbeiter am METRO Group Campus Düsseldorf angeboten werden.

Ein schlichtes Kostenreduzierungs- und Personalabbauprogramm würde hier wirklich entschieden zu kurz greifen. Ähnlich wie andere namhafte Unternehmen verfolgen auch wir das Ziel, unsere qualifizierten Mitarbeiter zu halten und die natürliche Fluktuation zu nutzen, um Stellen auszubauen, wo es erforderlich ist. Die Unternehmen in Deutschland nutzen gegenwärtig alle Möglichkeiten, um Entlassungen im großen Stil zu vermeiden – und damit sind sie meines Erachtens sehr gut beraten.

Behörden Spiegel: Sie sind auch Vorsitzender des Demographie-Netzwerkes ddn. Wie "demographiefest" sind Deutschlands Unternehmen aufgestellt? Wo hapert es noch?

Pfister: Das Bewusstsein für die demographische Herausforderung hat in den deutschen Unternehmen zugenommen. Das ddn ist in knapp drei Jahren von 42 Gründungsunternehmen auf inzwischen 168 Mitglieder angewachsen. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Unternehmen, die sich in regionalen Netzwerken mit dem Thema auseinandersetzen. Die Gestaltung des demographischen Wandels ist mit Abstand das Human Resource-Topthema der Jahre 2007/2008 gewesen. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren Maßnahmen ergriffen: Es wurden Altersstrukturanalysen durchgeführt, Flexibilisierungsmodelle eingeführt und es werden verstärkt Ältere eingestellt. Die Erwerbsquote der über 50-Jährigen ist innerhalb der letzten fünf Jahre von 42 Prozent, damals waren wir fast EU-Schlusslicht, auf heute deutlich über 50 Prozent gestiegen – das ist in der EU oberes Mittelfeld. Natürlich gibt es immer noch deutliche Defizite: Etwa 40 Prozent der Unternehmen in Deutschland beschäftigen nach wie vor keine über 50-Jährigen.



Foto: BS/Metro Group

"Nur diejenigen Firmen werden die Krise überleben und langfristig am Markt bleiben, die jetzt nachhaltig in Menschen investieren", betont Dr. Jürgen Pfister, Personalchef der Metro Group, hier in einem Gesundheitsraum, in dem Gesundheitskurse für die Mitarbeiter am METRO Group Campus Düsseldorf angeboten werden.

Zu viele Unternehmen warten noch ab und lassen die demographische Entwicklung auf sich zukommen. Viele unterschätzen, wie viel Zeit es braucht, um ein Unternehmen demographiefest aufzustellen. Dazu sind oft jahrelange, kulturelle Veränderungsprozesse erforderlich.

Außerdem sind wir auch gesellschaftspolitisch noch nicht weitergekommen. Momentan ist der Übergang vom Beruf in den Ruhestand sehr scharf: Entweder man ist im Ruhestand oder man arbeitet. Es gibt keine Flexibilität. Da haben wir ein zu starres Bewusstsein und es gibt hier auch für den Gesetzgeber noch viel zu tun.

Behörden Spiegel: Auch einige Behörden sind Mitglied des Netzwerkes. Gibt es wesentliche Unterschiede in der Personalpolitik von Behörden und Unternehmen?

Pfister: Unter unseren 168 ddn-Mitgliedern sind 38 Behörden. Die Themen, also Alterung oder auch Fachkräftemangel, sind die gleichen. Wenn es aber um die konkrete Umsetzung von Maßnahmen geht, dann unterscheiden sich Unternehmen und Behörden in ihren Gestaltungsmöglichkeiten. Unternehmen können schneller und flexibler reagieren und die Hierarchien sind in der Regel flacher. Außerdem sind Unternehmen durch den Wettbewerb auf Wandel besser vorbereitet. Andererseits kann es auch ein Vorteil sein, wenn der Veränderungsdruck nicht so hoch ist. Man hat mehr Raum, um langfristiger zu planen, was für die Demographie-Management eine Chance sein kann. Allerdings muss erreicht werden, dass die Leitungsebene hier die Initiative und die Verantwortung übernimmt und den Spielraum nutzt. Das ist bislang noch nicht ausreichend der Fall.

Aber die Zahl der öffentlichen Institutionen und kommunalen Einrichtungen im ddn steigt. Wir haben vor einem Jahr im ddn einen Arbeitskreis "Demographischer Wandel und Kommunen" gebildet. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ist Gründungsmitglied und bis heute sehr aktiv dabei.

Behörden Spiegel: Sind auch andere Bundesministerien Mitglied?

Pfister: Bislang leider noch nicht. Wir haben zwar sehr gute Kontakte zum BMAS sowie auch Kontakte zum Bundesfamilienministerium, aber die anderen Ministerien halten sich da noch zurück.

Behörden Spiegel: Die Demographiepolitik in Deutschland ist auf die einzelnen Ressorts verteilt – es gibt bislang keine Gesamtstrategie. Wie sollte die Bundesebene das Thema nach der Bundestagswahl im September angehen?

Pfister: Als Vorstandsvorsitzender des ddn möchte ich Ihnen dazu Folgendes sagen: Im ddn haben wir wiederholt deutlich gemacht, dass wir in Sachen Demographie dringend eine Absprache der einzelnen Ministerien für geboten halten. Wir sehen, dass das Thema von vielen Ministerien zwar angenommen wird, es aber keine Abstimmung zwischen diesen Ministerien gibt. Das führt zu unnötigen Doppelungen und zum Verlust eines gemeinsamen roten Fadens, was das Thema insgesamt schwächt. Es gibt keine zentrale, treibende politische Kraft.

Deshalb plädieren wir im ddn für eine interministerielle Arbeitsgruppe Demographie, die die Demographie-Aktivitäten der einzelnen Ministerien bündelt

und koordiniert. Das ist ein fast visionärer Gedanke angesichts des bestehenden Zuständigkeitswirrwars. Verbände und Vereine, die sich stark engagieren, sollten mit einbezogen werden – und das ddn sollte für das Thema Arbeitswelt an dieser Gruppe beteiligt sein. Positive Signale in diese Richtung hat die Politik bereits gesetzt. Wir haben mit 168 Mitgliedsunternehmen bereits eine

Demographiepolitik nach 0909

Eine Serie zur Bundestagswahl

■ In der nächsten Ausgabe:

Was fordert die Opposition?

Ein Gespräch mit Britta Haßelmann, Sprecherin für Demographie der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen



stärker in der Vorbereitung auf den demographischen Wandel unterstützen?

Pfister: Das Demographie-Netzwerk ist ein Verein, der auf Bundesebene agiert. Vor allem die langen Anreisewege zu den Arbeitskreis-Sitzungen sind für kleinere Unternehmen schwierig, sie müssen standortnah beraten werden. Hier sind regionale Netzwerke ein entscheidender Vorteil. In diesen regionalen Netzwerken können auch die Unternehmen gut mit lokalen Behörden zusammenarbeiten, z. B. der örtlichen Bundesagentur für Arbeit. In zwei Bundesländern existieren bereits solche regionalen Demographie-Plattformen. Das eine ist das Netzwerk "Initiative 45plus Südbaden". Hier arbeiten Unternehmen mit der

Arbeitsagentur, der IHK, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und Medienpartnern zusammen. Das andere ist die "Betriebsinitiative Demographischer Wandel" in der Region Köln, die auch u. a. durch die Arbeitsagentur, das NRW-Arbeitsministerium und die Stadt Köln gefördert wird. Das ddn versteht sich als Promotor solcher regionalen Netzwerke und möchte sie flächendeckend in Deutschland einrichten und fördern. Ich denke, dass auch die Politik diesen Prozess der Netzwerkbildung auf regionaler Ebene noch stärker unterstützen sollte, um dadurch kleineren und mittelständischen Unternehmen konkret eine Vorbereitung auf den demographischen Wandel zu ermöglichen.

Behörden Spiegel: Mit welchen Mitteln könnte die Politik die Unternehmen, vor allem kleine und mittelständische Unternehmen,

Erfahrungsaustausch

Intelligente Lösungen und frühzeitige Strategien

(BS/Heinz Eisenacher*) Die Tatsachen zum demographischen Wandel sind der Wissenschaft und der Politik seit Langem bekannt. Die bisher verdrängte Wahrheit wird nunmehr zu Handlungsfeldern in öffentlichen Verwaltungen, kommunalen Einrichtungen und in der freien Wirtschaft.

Demographische Prozesse sind aufgrund ihrer Trägheit nur langfristig steuerbar. Deshalb müssen geplante Strategien frühzeitig intelligente Lösungsansätze für personalpolitische und personalwirtschaftliche Maßnahmen erschließen. Wir geben den Entscheidungsträgern aus öffentlichen Verwaltungen, kommunalen Einrichtungen, Verbänden und aus der Wirtschaft praxiserprobte Handlungsanleitungen für eine innovative, zukunftsorientierte Arbeits- und Personalpolitik.



Berät Verwaltungen in Personalpolitik: Heinz Eisenacher, Vizepräsident des IDWB e. V. Foto: BS/Archiv

Das IDWB Netzwerk

Wir möchten Sie einladen, im Netzwerk des Instituts für Demographischen Wandel und Beschäftigung (IDWB) den Erfahrungsaustausch und den Wissenstransfer mit weiteren Persönlichkeiten der Wirtschaft, öffentlichen Verwaltungen, Verbänden und wissenschaftlichen Einrichtungen im Sinne der Bewältigung des demographischen Wandels praxisorientiert zu pflegen und zu erweitern. Sie können neue Kontakte knüpfen und bestehende Kontakte pflegen und somit Ihr eigenes Netzwerk weiter ausbauen.

Die Arbeitsweise

Die Arbeitsweise des Netzwerkes soll überwiegend in regional strukturierten Arbeitskreisen nach Bundesländern sowie Themen- bzw. Interessenschwerpunkten der IDWB-Netzwerk-Mitglieder im Rahmen solcher Bereiche wie: der Wissenstrans-

fers, Personalbefragungen und Themenworkshops.

3. Erarbeitung innovativer Handlungsempfehlungen, Planungs- und Umsetzungsbeiträgen bei einer zukunftsorientierten Arbeits- und Personalpolitik.

4. Entwicklung eines internen Demographie-Know-hows durch Ausbildung von betrieblichen Demographie-Beauftragten und Realisierung weiterer arbeitsplatznaher Bildungsmaßnahmen.

Ihr Nutzen aus unserer Zusammenarbeit beinhaltet z. B. fachlich fundierte Grundlagen für die zukünftige Arbeits- und Personalpolitik sowie die Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit im Einklang mit den gesellschaftlichen Veränderungen.

Bei uns erwarten Sie Fachkompetenz und Qualität, Erfahrung und Zuverlässigkeit, wissenschaftliche Forschung sowie Transparenz und praktische Hilfen zur Umsetzung.

Wir freuen uns auf eine ergebnisorientierte, kollegiale und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Weitere Informationen zum IDWB und zum IDWB-Netzwerk finden Sie auf www.idwb.de

*Dipl.-Kfm. Heinz Eisenacher ist Vizepräsident des Instituts für Demographischen Wandel und Beschäftigung e. V. (IDWB) in Rostock.