

Sven Rottinger  
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft



Wie können Unternehmen mit alternden Belegschaften innovativ und effizient – kurz: konkurrenzfähig – bleiben? Antworten auf diese Frage sucht das wissenschaftlich begleitete Verbundprojekt Stradewari ([www.stradewari.de](http://www.stradewari.de)). Gefördert wird dieses Vorhaben durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Vier Unternehmen beteiligen sich an dem Vorhaben.

Was bedeutet Rationalisierung im demographischen Wandel?

Um auch weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Unternehmen in Deutschland nicht nur ständig attraktivere und werthaltigere Produkte herstellen. Ebenfalls entscheidend ist, wie effizient Produkte gefertigt werden. Dabei rücken Innovation in Produktionstechnologien, eine vorausschauende Planung bei der Einführung neuer Technologien sowie die kontinuierliche Verbesserung der Produktionsprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette in den Vordergrund.

Diese steigenden Leistungsanforderungen müssen die Unternehmen mit einer zunehmenden Anzahl älterer Beschäftigter bewältigen. So steht das Thema Demographie und dessen Auswirkungen auf die Leistungs- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen immer stärker im Fokus.

Unternehmen stehen dabei in einem Spannungsverhältnis: Einerseits sind Rationalisierungsstrategien gefordert, die nachhaltig Wettbewerbsvorteile bringen. Andererseits sind die Auswirkungen des demographischen Wandels, von denen die Unternehmen in unterschiedlicher Weise betroffen sind, zu berücksichtigen.

Im Verbundprojekt Stradewari (Rationalisierungsstrategien im demographischen Wandel) haben sich vier Unternehmen zusammengefunden und erarbeiten gemeinsam unter Mitwirkung wissenschaftlicher Partner Lösungen, um Rationalisierung und Bewältigung des demografischen Wandels in Einklang zu bringen. Das Projekt wird für die Dauer von drei Jahren vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Förderschwerpunkts „Balance von Flexibilität und Stabilität“ gefördert.

Wer ist auf welche Weise an Stradewari beteiligt?

Die an Stradewari mitwirkenden Unternehmen messen der Bewältigung der Folgeprobleme des demographischen Wandels besondere Bedeutung bei. Vertreten sind nicht nur Großkonzerne, sondern auch Unternehmen mittlerer Größe. Im Folgenden werden die beteiligten Unternehmen mit ihren Herausforderungen und Lösungsansätzen vorgestellt.

Ganzheitliches Gesundheitsmanagement – Continental Werk Frankfurt

Das Continental Werk in Frankfurt ist spezialisiert auf elektronische Bremssysteme und gehört zur Continental AG, einem der weltweit führenden Zulieferer aus der Automobilindustrie.

Strategisches Ziel für das Werk in Frankfurt ist es, im Konzernverbund weiterhin führendes Werk für elektronische Bremssysteme zu bleiben. Dies gelingt durch konsequente Prozessbeherrschung und -optimierung, die sich an folgenden Zielvorgaben orientiert:

- kontinuierliche Reduzierung der Fixkosten zur Sicherung von Nachfolgeaufträgen,
- kontinuierliche Optimierung der betrieblichen Organisationsstruktur,
- kontinuierliche Erhöhung der Produktivität und nachhaltige Leistungsfähigkeit.

Um diese Ziele zu erreichen und sich für neue Produktgenerationen fit zu machen, findet betriebliche Rationalisierung unter anderem durch eine konsequente Erhöhung des Automatisierungsgrades statt.

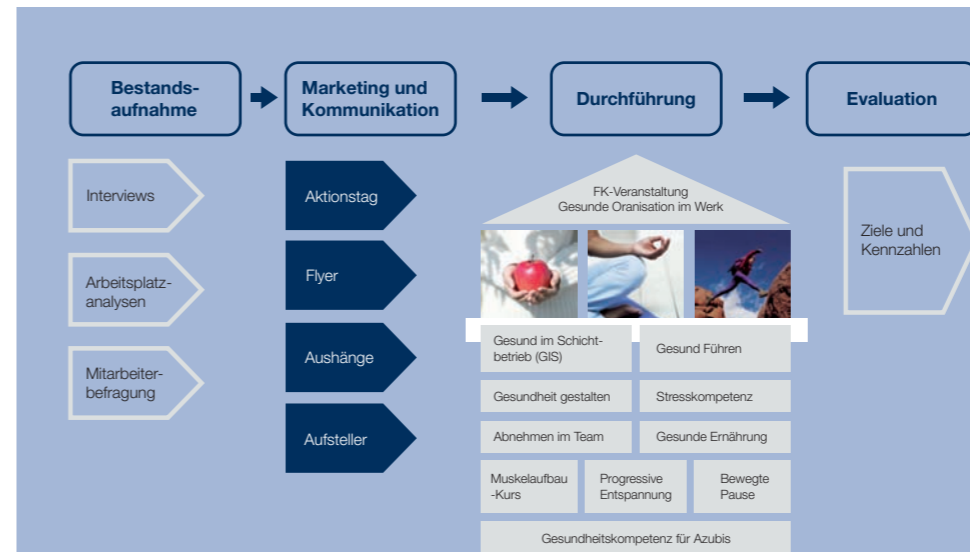


Abb.1: Arbeitspakete des Gesundheitsmanagements bei Continental

Gleichzeitig erhöhen sich damit auch die Qualifikationsanforderungen an das Personal. Aufgrund der komplexer werdenden Montagelinien wächst der Bedarf an Facharbeitern, Ingenieuren und Technikern, während der Bedarf für Mitarbeiter an manuellen Arbeitsplätzen sinkt. Im Zuge weiterer Automatisierungen und systemgesteuerter Logistik steigt auch die Komplexität der Arbeitsanforderungen. Dieser Trend wird dadurch verstärkt, dass die Anlagenbetreuer vermehrt Tätigkeiten der Instandhaltung übernehmen. Gefordert sind hochleistungsfähige Teams, die im Störfall die Anlagen weitgehend selbstständig instand halten.

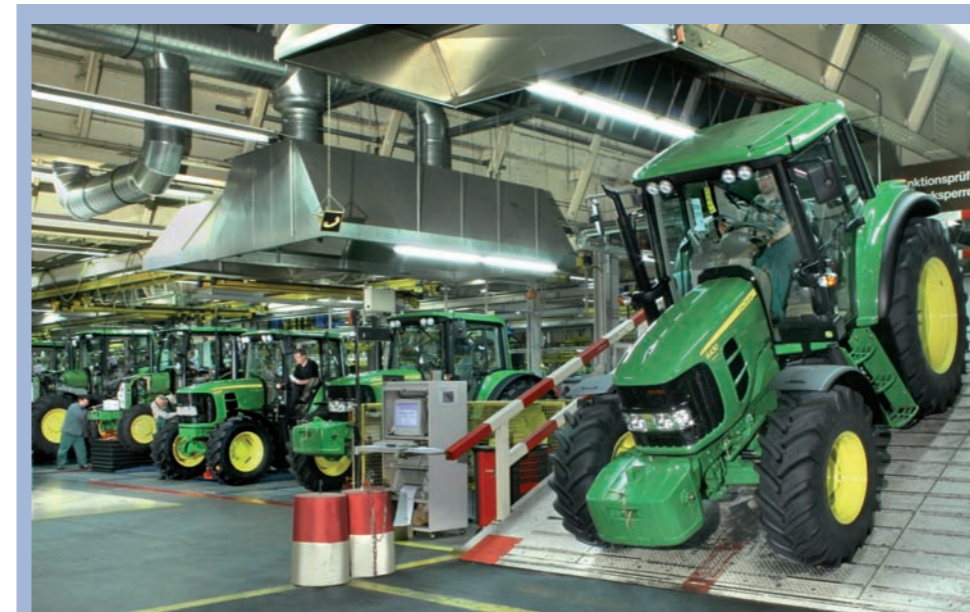


Abb.2: Endmontage bei John Deere im Werk Mannheim

Um die Leistungsfähigkeit einer älter werdenden Personalstruktur zu erhalten, ist die Entwicklung und Einführung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagementsystems ein zentrales Handlungsfeld am Standort in Frankfurt. Ein derartiges System zielt auf die altersgerechte Arbeitsgestaltung ebenso wie auf das gesundheitsgerechte Verhalten aller Mitarbeiter und Führungskräfte ab.

So ist es eine gemeinsame Aufgabe von Unternehmen und Mitarbeitern, für eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung zu sorgen.

Dies hat auch für das Wohlbefinden der Belegschaft positive Effekte. Jeder Mitarbeiter soll sich seiner Verantwortung für die eigene Arbeits- und Leistungsfähigkeit bewusst sein.

Für das Continental Werk bedeutet Gesundheitsmanagement demnach, die Mitarbeiter in einem ganzheitlichen Programm dazu zu motivieren und zu befähigen, durch Selbstmanagement Leistungsreserven aufzubauen, die eigenen Gewohnheiten im Hinblick auf Gesundheitsverhalten zu überprüfen und auf eine gesundheitsorientierte Zusammenarbeit und Führung zu achten.

Hierzu bietet das Unternehmen den Mitarbeitern und Führungskräften gezielt Seminare zu den Themen „Stresskompetenz“, „Gesund Führen“ und „Gesundheit gestalten“ an. Um die Führungskräfte noch besser einzubinden und Gesundheitsmanagement als Querschnittsaufgabe im Werk zu verankern, wurde ein Führungskräfteworkshop zum Thema Gesundheit durchgeführt. In dem Workshop ging es um Vorgehensweisen, wie Gesundheitskompetenz im Werk verankert werden kann und wie die Führungskräfte eine gesundheitsbewusste



Organisation gestalten und vorleben können. Vereinbart wurde, geeignete Kennzahlen zur Bewertung des Erfolgs der Maßnahmen aus dem Gesundheitsmanagement in die Balanced Score Card aufzunehmen.

### Steuerungskonzept Demographischer Wandel – John Deere Werk Mannheim

Das John Deere Werk in Mannheim ist der größte Hersteller und Exporteur von Traktoren in Deutschland. In Mannheim befinden sich die Getriebefertigung und -montage sowie die Traktorenendmontage. In zentralen Handlungsfeldern zur Bewältigung des demographischen Wandels ist John Deere bereits aktiv. Das gilt zum Beispiel für die Bereiche Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sowie für die Qualifizierung insbesondere von älteren Mitarbeitern. Die dort entwickelten Ansätze finden weniger vor dem Hintergrund des demographischen Wandels statt, sondern sind eher auf die Lösung konkreter betrieblicher Probleme ausgerichtet. So spielen sich die bestehenden Aktivitäten isoliert voneinander ab, ohne in ein Gesamtkonzept eingebunden zu sein.

Das Unternehmen will im Rahmen von Stradewari ein Steuerungskonzept etablieren, um rechtzeitig die mit älter werdenden Belegschaften verbundenen Maßnahmen ergreifen zu können. In dieses Steuerungskonzept werden sämtliche Experten und Ent-

scheidungsträger aus den demographierelevanten Bereichen Personal, Arbeitssicherheit und werksärztlicher Dienst einbezogen. Neben dem internen Austausch über demographieorientierten Maßnahmen wird dieser Kreis ein akzeptiertes und integriertes Gesamtkonzept erarbeiten.

### Altersgerechte und nachhaltige Personalwirtschaft – Karl Otto Braun (KOB) Wolfstein

Die Karl Otto Braun GmbH & Co. KG (KOB) ist der weltweit größte Produzent elastischer Spezialtextilien für die Medizin, darunter elastische Binden und Trägergewebe für Pflaster und Pflasterbinden.

KOB fertigt in einem internationalen Produktionsverbund, der aus dem Stammwerk in Wolfstein und je einem indischen und chinesischen Produktionsstandort besteht. In den ausländischen Standorten werden insbesondere auflagenstarke Produkte hergestellt, deren Fertigung in Deutschland nicht mehr rentabel wäre. Betriebliche Rationalisierung erfolgt zum einen über Maßnahmen, die die Produktivität im Stammwerk erhöhen. Zum anderen prüft das Unternehmen regelmäßig, welche Artikel im Ausland kostengünstiger hergestellt werden können, um ihre Produktion gegebenenfalls nach Indien beziehungsweise nach China zu verlagern.



Abb. 3: Spinnerei bei KOB

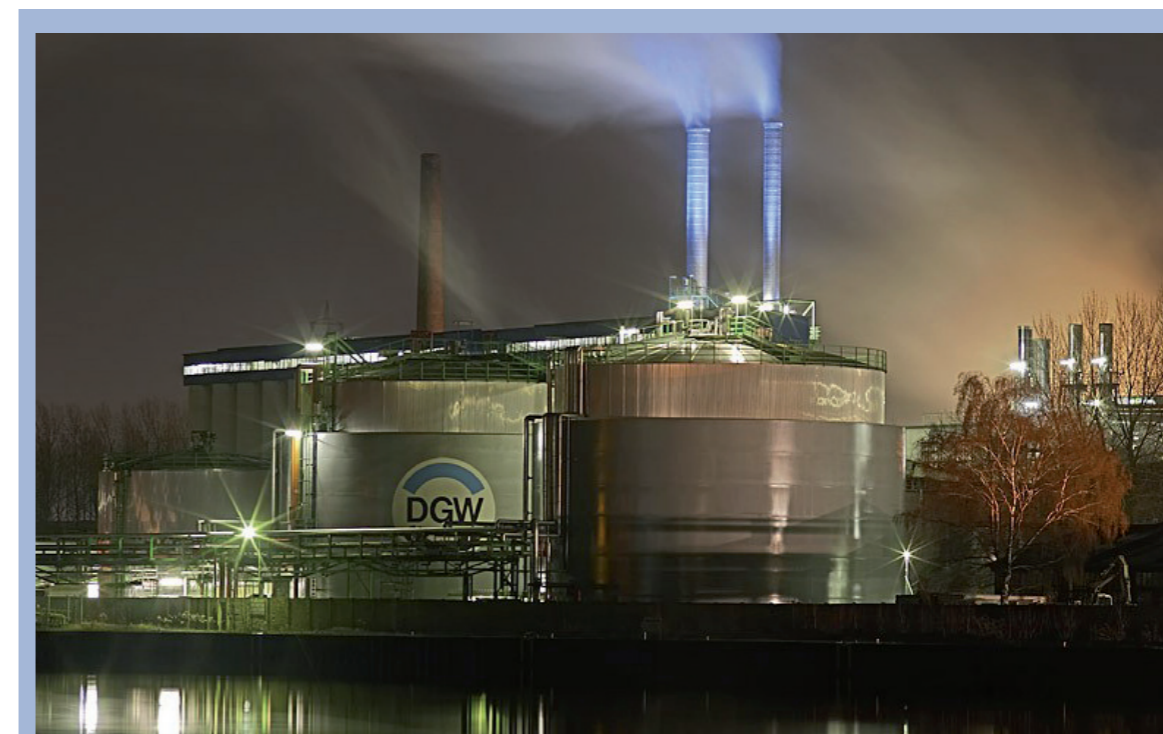


Abb. 4: Anlagen der DGW

Ungeachtet dieser Veränderungsdynamik steht für KOB eine altersgerechte, nachhaltige Personalwirtschaft im Mittelpunkt. Die Region rund um das Stammwerk erwartet einen Rückgang der Bevölkerung und damit des Angebots an Arbeitskräften. Deshalb ist es für die KOB neben der dauerhaften Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit standortentscheidend, sich nach innen und außen als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Weitere wichtige Instrumente einer altersgerechten und nachhaltigen Personalpolitik sind Kompetenz- und Talentmanagement. Derzeit erarbeitet das Unternehmen Lösungen, wie das Gewinnen, Binden und Entwickeln von Kompetenzen sichergestellt werden kann.

In den Blickpunkt rücken auch effiziente Führungsinstrumente. Unter dem Titel „aKrOBat“ wurde ein Feedback-Gespräch für die Führungskräfte entwickelt. Hinter dieser Abkürzung verbergen sich also neben den Initialen von KOB die Begriffe „Artikulieren“, „Rückmeldung“, „Akzeptanz“ und „Transparenz“. Derzeit sind Schulungen der Führungskräfte im Gang. Gemeinsam mit den Mitarbeitern sollen sie Anforderungen aufzeigen, die sich aus Strategie und Vision ableiten, Entwicklungschancen skizzieren und geeignete Maßnahmen besprechen, wie die Leistungsfähigkeit in jeder Berufs- und Lebensphase erhalten werden kann. In diesem Jahr wird aKrOBat im Unternehmen eingeführt (Roll-out).

Ein weiterer im Rahmen von Stradewari verfolgter Entwicklungsschwerpunkt ist es, die Gruppenarbeit weiterzuentwickeln. Ende der 90er Jahre hat das Unternehmen Gruppenarbeit am Standort Wolfstein eingeführt. Allerdings konnten nicht alle erhofften Potenziale der Gruppenarbeit ausgeschöpft werden. Eine Ursache liegt im Abbau der mittleren Führungsebene und der Rolle des gewählten Gruppensprechers, der keine Weisungsbefugnis hat. Aufgrund der hohen Führungsspanne der verbliebenen Koordinatoren fehlt die Führung vor Ort. Ein weiteres Potenzial wird darin gesehen, dass relevante Elemente der Gruppenarbeit wie zum Beispiel KVP, Ordnung und Sauberkeit sowie Umfeldaufgaben im Prämiensystem eine eher untergeordnete Rolle spielen und folglich in den Gruppen vernachlässigt wurden.

Hier gilt es, Potenziale und Randbedingungen für die Weiterentwicklung der Gruppenarbeit herauszuarbeiten und gemeinsam mit den verantwortlichen Führungskräften ein mittelfristiges Vorgehenskonzept für die konkrete Umsetzung auszuarbeiten.

### Demographiefeste Organisationsentwicklung – KG Deutsche Gasrußwerke

Das vierte Verbundunternehmen im Projekt Stradewari ist die KG Deutsche Gasrußwerke GmbH & Co. aus Dortmund. Das Unternehmen produziert aus Carbo- und



**BETRIEBLICHE RATIONALISIERUNG MIT DEM DEMOGRAFISCHEN WANDEL  
IN EINKLANG BRINGEN – DAS PROJEKT STRADEWARI**

petrochemischen Rohstoffen Carbon Black. Dazu werden die beiden Herstellungsverfahren Gas Black und Furnace Black eingesetzt. Der daraus gewonnene Carbon Black wird in der Reifenindustrie oder als Farbstoff beispielsweise für Druckfarben und Lacke verwendet.

Um die Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund des demographischen Wandels nicht nur zu erhalten, sondern weiter auszubauen, setzt das Unternehmen auf eine prozessorientierte Organisationsstruktur. Dazu wurden erste prozessorientierte Teams gegründet, die zentrale Prozesse, die zuvor mehrere Abteilungen durchliefen, erledigen.

Beispielsweise wurde das Produktionsplanungsteam gegründet. Darin sind der gesammelte Erfahrungsschatz aus allen Produktionsstufen sowie die Instandhaltung und Logistik vertreten. Das Team erarbeitet den optimalen Produktionsplan und kalkuliert die optimale Anlagenauslastung und -fahrweise. Für derartige abteilungsübergreifenden und prozessorientierte Teams werden die Kompetenzen und Fähigkeiten durch flankierende Maßnahmen erweitert und inhaltlich bereichert.

Im Zuge der Weiterentwicklung zu einer demographiefesten Organisationsentwicklung werden zudem die bisher getrennt organisierten Bereiche Gas Black und Furnace Black zu einer organisatorischen Einheit zusammengefasst. Damit lassen sich Verwaltungsarbeiten reduzieren; auch erlaubt die Zusammenlegung der Bereiche die Entwicklung von Mitarbeitern in beiden Prozessen. Die Zusammenlegung eröffnet auch Chancen für die Gestaltung von vollwertigen Arbeitsplätzen (statt „Schonarbeitsplätzen“) für leistungsgewandelte Mitarbeiter, die durch einen veränderten Zuschnitt bestimmter Aufgaben geschaffen werden können.

**Stradewari – die Projektpartner der Wissenschaft**

Neben dem Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) unterstützen zwei weitere wissenschaftliche Partner die am Verbundprojekt „Stradewari“ beteiligten Unternehmen bei ihren Vorhaben:

- das Institut für Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen (IAQ). Das IAQ ist ein eigenständiges Forschungsinstitut und beschäftigt sich unter anderem mit der sozial nachhaltigen Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeit.
- das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RWI).

Das RWI fördert gemeinsam mit Unternehmen, Sozialpartnern und der Politik Rationalisierung und Innovation mit Fokus auf mittelständische Unternehmen.

Die wissenschaftlichen Institute beraten die Verbundunternehmen bei ihren betrieblichen Teilprojekten fachlich und methodisch. Sie verdichten zudem die Ergebnisse und Erfahrungen aus den einzelnen betrieblichen Projekten zu Strategieelementen und Rationalisierungsleitbildern. Ziel dabei ist, einen breiten Transfer der Ergebnisse zu ermöglichen, um so konkrete Lösungsmöglichkeiten und -beispiele nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen aufzuzeigen.



www.stradewari.de

**>>>> Autoren-Kontakt**  
Dr.-Ing. Sven Rottinger  
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, ifaa  
s.rottinger@ifaa-mail.de

# Praxiswissen Büroplanung

**Neuerscheinung**



1. Auflage 2011 | 39,90 EUR | ISBN 978-3-87284-063-9

Dieses Handbuch hilft, Büroarbeitsplätze so zu gestalten, dass sie die Ansprüche von Nutzern und Unternehmen gleichermaßen erfüllen.

Praxisorientiert vermittelt das Buch sofort anwendbares Fachwissen und effektive Planungsmethoden.

Übersichtlich strukturiert wendet es sich an Einrichter, Planer, Unternehmen und all die, die Büroarbeitsplätze besser und effizienter gestalten möchten.

**39,90 EUR\***  
\*inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten.

**Weitere Informationen erhalten Sie bei:**

Vanessa Debus  
Tel.: +49 62 21 64 46-36  
Fax: +49 62 21 64 46-40  
Dischingerstraße 8  
69123 Heidelberg  
vanessa.debus@konradin.de