

Den Wandel gestalten!

Der frühere niedersächsische Wissenschaftsminister Lutz Stratmann ist Geschäftsführer der Demografie-Agentur Niedersachsen. Diese vom Arbeitgeberverband NiedersachsenMetall, DGB, IGBCE, der AOK, den Handwerkskammern und weiteren Organisationen getragene und vom Land unterstützte Agentur macht Betriebe mit individueller Beratung für den Strukturwandel, der vor allem auch durch die demografischen Veränderungen bestimmt wird, fit. Die Fragen stellte Carsten Seim.

Haben alle Unternehmen die demografische Herausforderung bereits in ausreichendem Maße erkannt?

Hier gibt es ein Groß-Klein-Gefälle. Während sich in Konzernen ganze Abteilungen mit den Auswirkungen der Demografie auseinandersetzen, ist das Thema in KMU noch nicht ausreichend angekommen. Allerdings ist mir wichtig darauf hinzuweisen, dass es schon lange nicht mehr nur um die demografischen Veränderungen geht. Es geht um die erfolgreiche Bewältigung der drei Megatrends »Internationalisierung«, »Demografischer Wandel« und »Digitalisierung«. Diese Megatrends sind eng miteinander verknüpft und betreffen dieselben betrieblichen Handlungsfelder.

Und da kommen Sie als Demografie-Agentur ins Spiel?

Wir sind grundsätzlich für alle Unternehmen offen. Vor allem aber sind wir in Niedersachsen für KMU der M+E-Industrie aktiv: Niedersachsen-Metall hat uns beauftragt, das Thema in seine Verbandsunternehmen zu tragen. Unseren zweiten Großauftrag erledigen wir bundesweit für den Arbeitgeberverband der Kautschuk-Industrie und dessen Tarifpartner IGBCE. Sie hatten bereits 2010 in einem Tarifvertrag vereinbart, Maßnahmen zu entwickeln, um die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen. Sie haben uns beauftragt, diesen Anspruch in die Tat umzusetzen.

Um welche Themen geht es da?

Zum Beispiel um Personalführung, also Personalplanung und -entwicklung, um Arbeitszeitmodelle, aber auch um Gesundheit, vor allem um die Schaffung alternsgerechter Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen, wodurch die Arbeitsfähigkeit einer älter werdenden Belegschaft langfristig erhalten und verbessert wer-

den kann. Ein wichtiges Thema ist auch das Wissensmanagement: Wenn in den kommenden zehn Jahren zum Beispiel 25 bis 30 Prozent der Belegschaft eines Betriebes in die Rente gehen, verlässt auch deren Erfahrungswissen den Betrieb. Ich muss systematisch dafür sorgen, dass dieses Wissen im Unternehmen bleibt. Wir haben dafür Methoden und Tools, die wir in den Betrieben umsetzen.

Für wen steht Ihre Beratung offen?

Grundsätzlich für jedes Unternehmen, das bei uns anklopft. Gerade kleineren Unternehmen greifen wir dabei finanziell unter die Arme. Betriebe mit bis zu zehn Mitarbeitern können sich im Rahmen des Projektes »unternehmens-Wert:Mensch« 80 Prozent der Beratungskosten von täglich bis zu 1 000 Euro für eine Dauer von bis zu zehn Beratungstagen erstatten lassen, wenn sie die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen. Unternehmen zwischen 10 und 249 Beschäftigten können sich je nach Umsatzgröße 50 Prozent der Beratungskosten bezuschussen lassen.

Was tun Sie konkret für die Unternehmen?

Vor allem unterstützen wir diese darin, die Arbeitsfähigkeit der Belegschaften zu erhalten. Das hat natürlich immer auch mit der Verbesserung von Arbeitsbedingungen zu tun. Unsere Berater schauen sich beispielsweise das Arbeitsumfeld an – etwa die Lichtverhältnisse oder auch die Geräuschemissionen. Ältere brauchen gutes Licht zum Arbeiten. Unsere Beratung soll aber auch Mentalitätsveränderungen bewirken.

Zum Beispiel?

Wenn der Betrieb Mitarbeiter im Rahmen eines Gesundheitsmanagements zu gesundheitsbewusstem Verhalten anhält, dann müssen natürlich auch die Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen. Einem älteren Mitarbeiter, der aus



unternehmensWert:Mensch

Dieses Programm wird gespeist aus dem Expertenwissen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und steht im Kontext der Fachkräfte-Offensive der Bundesregierung. Finanziert wird unternehmensWert:Mensch aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).
Internet: unternehmenswert-mensch.de



einer Zeit kommt, in der viele Menschen noch ein Leben lang ein und dieselbe Aufgabe versahen, soll klar werden, dass er mit Mitte 50 noch einmal grundlegend Neues lernen muss, um seine Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Wir arbeiten hierbei mit Workshops. Die Teilnehmer sollen im Anschluss als Multiplikatoren in den Betrieb hineinwirken. Dazu gehört auch, dass langjährige Mitarbeiter unter Umständen von Führungskräften angeleitet werden, die vielleicht 30 Jahre jünger sind als sie selbst. Das fällt vielen sehr schwer.

Ist es richtig, vor allem die Unternehmerseite für das Gesundheitsmanagement verantwortlich zu machen?

Arbeitnehmer tragen natürlich auch eine Eigenverantwortung für die eigene Gesundheit und berufliche Entwicklung. Diese Erkenntnis ist wichtiger denn je, denn wir werden ja künftig ein Regelrenteneintrittsalter von 67 haben.

Theoretisch ja. Doch aktuell hat diese Bundesregierung den Demografie-Experten erst einmal die Rente mit 63 nach 45 Beitragsjahren vorgesetzt. Wie stehen Sie dazu?

Jeder hat sich nach 45 Beitragsjahren seine Rente redlich verdient. Dennoch ist diese Entscheidung aus meiner Sicht vor allem problematisch, weil sie dafür sorgt, dass in vielen Unternehmen ausgerechnet die erfahrenen Facharbeiter und Experten jetzt früher gehen, auf die in Anbetracht der sich beschleunigenden Veränderungen der Arbeitswelt nicht verzichtet werden sollte. Zudem ist mit dieser Weichenstellung eine Botschaft verbunden, die unsere Bemühungen, lebenslanges Lernen in die Köpfe zu tragen, konterkariert. Der HR-Chef eines mittelständischen Unternehmens zeichnete jüngst das Bild seiner älteren Mitarbeiter, durch das diese Sorge bestätigt wird, weil die Bereitschaft,



Lutz Stratmann im Interview. In unseren Foto zeigt er eine Deutschlandkarte. In den roten Bereichen ist die demografische Situation besonders prekär.

sich in Anbetracht einer früheren Rente noch Veränderungen zu stellen, gesunken sei. Ein Betriebsratsvorsitzender eines sehr großen Automobilzulieferers hat mir berichtet, wie er einen 60-jährigen Mitarbeiter ohne finanzielle Nachteile aus der Nachtschicht herausnehmen und für eine neue Aufgabe fortbilden wollte. Der habe geantwortet: »Lass mal sein, die paar Jahre schaffe ich auch noch. Ich will mir doch von Jungen nichts mehr erzählen lassen.«

Und Ihre Beratung kann dafür sorgen, dass sich das ändert?

Mittel- und langfristig setzen wir auf veränderte Unternehmenskulturen, die solche Veränderungen bewirken. Aber natürlich gibt es da keine Patentlösung. Wir versuchen, die Leute zum Beispiel in Workshops mitzunehmen. Diese sind repräsentativ durch alle Betriebsebenen besetzt – und wir hoffen, dass die Teilnehmer als Multiplikatoren in die Betriebe hineinwirken. Wir werden aber den heute 63-Jährigen mit ganz anderer Sozialisierung nicht zu einem Fan längerer Lebensarbeitszeiten machen. Unsere Zielgruppe sind die heute 50-Jährigen und alle folgenden Kohorten. Gemeinsam mit ihnen erarbeiten wir Empfehlungen für Unternehmen. Dazu gehört auch eine veränderte Haltung der Entscheider: Diese sind aufgerufen, der Beleg-

Langjährige Mitarbeiter werden unter Umständen von Führungskräften angeleitet, die vielleicht 30 Jahre jünger sind als sie selbst. Das fällt vielen sehr schwer.

schaft zu vermitteln, dass das Unternehmen auch in Zukunft auf sie baut und sie nicht in den Vorruhestand abschieben will. In einem solchen Führungsumfeld kann die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern bis 60 und darüber hinaus auf dem Stand von 45 gehalten werden.

Das sind wirklich dicke Bretter, die Sie da bohren wollen...

In Schweden würden bis zu einem Lebensalter von 65 Jahren nur wenige auf den Gedanken kommen, die eigene Arbeitsfähigkeit für beeinträchtigt zu halten. Viele Deutsche setzen diesen Zeitpunkt schon bei 56 oder 57 Jahren an. Die Differenz von sieben bis acht Jahren muss Gründe haben. Natürlich haben die Schweden keinen mit Deutschland vergleichbaren industriellen Komplex. Dennoch zeigt das Beispiel einen mentalen Nachholbedarf in Deutschland auf. Das Thema »Demografie« erschöpft sich ja nicht darin, wie ich auch bei knapper werdenden Humanressourcen meinen Fachkräftebedarf decken kann. Es geht auch darum, wie die Unternehmen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Change-Management schaffen. Gefordert sind altersgemischte Teams. In diesen können wir die Gelassenheit, die Erfahrung, die Zuverlässigkeit und die Detailkenntnis der Älteren, aber auch deren Pflichtgefühl und Loyalität, mit den Eigenschaften der Jüngeren kombinieren, die frisch von der Hochschule oder aus der dualen Ausbildung kommen und neue Erkenntnisse mitbringen.

Was antworten Sie auf die Frage nach dem Return-on-Invest solcher Maßnahmen?

Ich verweise dann beispielsweise auf den Unternehmenswert. Denn die Altersstruktur eines Unternehmens geht zunehmend in dessen Bewertung durch Banken ein. Eine strategisch ausgerichtete Personalplanung kann hier also bares Geld wert sein, wenn man seinen Betrieb zum Beispiel verkaufen will oder muss, weil es, wie in leider viel zu vielen Fällen, an einem Nachfolger fehlt.

Welche Optionen haben Unternehmen mit ungünstiger Altersstruktur?

Maßnahme zur Verbesserung der Altersstruktur und die Installation eines Wissensmanagement-Systems, mit dem systematisch dafür Sorge getragen wird, dass die Älteren ihr Wissen an die Jüngeren weitergeben, sind in der Regel die ersten Schritte. Personal- und Betriebsräte sind dabei stets an Bord.

Noch einmal zurück zum ROI: Wie zahlt sich Wissens-Management aus?

Jüngst war ich in einem Unternehmen, das Förderschnecken herstellt. Der Materialtransport ist zum einen von der Beschaffenheit des Materials und zum anderen von der Oberflächenstruktur der Förderschnecke abhängig. Es braucht viel Erfahrungswissen, damit hier alles perfekt aufeinander abgestimmt ist. Nach dem altersbedingten Weggang erfahrener Fachkräfte kam es plötzlich zu mehr Kundenreklamationen. Jede davon kostet im Schnitt rund eine halbe Million Euro. Wir arbeiten in diesem Unternehmen jetzt an einem Wissensmanagement-System. Und wenn es dadurch gelingt, die Zahl der Reklamation nur geringfügig zu reduzieren, ist der finanzielle Nutzen bereits gegeben.

Ein weiteres wichtiges Arbeitsfeld sind Konzepte, wie wir zu einem späteren Renteneintritt kommen. Zurzeit liegt der Durchschnitt bei den von uns beratenen Betrieben bei 62,4 Jahren. Wie können wir es schaffen, diesen auf 64 oder 65 Jahre anzuheben? Dies kann zum Beispiel über Arbeitszeitmodelle erreicht werden.

Das dritte Thema: Wie können Unternehmen in Zukunft frei werdende Stellen wiederbesetzen. Hier machen mir in unserem Bundesland vor allem die ländlichen Regionen in Südniedersachsen Sorgen. Für diese strukturschwachen Gebiete haben wir derzeit keine Lösung, die Abhilfe schaffen kann. Sie sind Teil eines von besonders ungünstigen demografischen Merkmalen geprägten Gürtels, der von Ostdeutschland über Südniedersachsen bis nach NRW in die Region Dortmund/Essen reicht.

Und wo punktet Niedersachsen aus demografischer Sicht?

Vor allem im Nordwesten herrschen Verhältnisse, die mit den erfolgreichen Regionen in Baden-Württemberg oder Bayern vergleichbar sind. Wir haben hier eine diversifizierte Branchenstruktur, die durch inhabergeführte Familienbetriebe geprägt ist. Allein im Emsland haben wir weit über 1000 mittelständisch geprägte Maschinenbauer. Wir haben darüber hinaus Oberzentren wie Hannover, Wolfsburg und Braunschweig, die die forschungsstärkste Region Europas abbilden. Die Stadt Oldenburg hat sich von einer verschlafenen Residenz- und Verwaltungsstadt zu einem Wissenschafts- und Forschungsstandort entwickelt, der mit der ersten, deutschlandweiten Gründung einer medizinischen Fakultät seit 1972, in Kooperation mit der Universität Groningen, vor allem auf die Versorgungsforschung

Das Thema »Demografie« erschöpft sich nicht darin, wie ich auch bei knapper werdenden Humanressourcen meinen Fachkräftebedarf decken kann. Es geht auch darum, wie die Unternehmen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Change-Management schaffen.

setzt. Niedersachsen hat bundesweit den höchsten Anteil an Studienplätzen im Bereich MINT und Medizin. Das heißt: Wir verfügen im Bundesvergleich über relativ viele Nachwuchskräfte mit einer MINT-Ausbildung.

Die Menschen ziehen in die urbanen Räume. Bietet das Chancen für neue Unternehmens-Cluster?

Nicht zwangsläufig. Ein Beispiel dafür ist das Umfeld von Frankfurt. Auch hier nimmt die Bevölkerung tatsächlich zu: Ältere Menschen ziehen ins Umfeld der Main-Metropole. Das Wohnen ist hier günstiger, und die ärztliche Versorgung ist gut. Dennoch nimmt die Zahl beschäftigungsfähiger Menschen auch hier ab. Dieser problematische Effekt würde sich noch beschleunigen, wenn die kommunale Politik sich auf diese älteren Wähler konzentriert und zum Beispiel Infrastruktur für jüngere Familien wie Kitas und Schulen nicht mehr oben auf ihrer Agenda hat. Das trifft dann letztlich die Unternehmen in der Region, da sich dann die Probleme, junge Nachwuchskräfte zu gewinnen, weiter verschärfen würden.

Noch einmal zurück zu Südniedersachsen: Was kann dieser Region helfen?

Ich habe viel Sympathie für Bürgermeister und Landräte, zum Beispiel in Goslar, die sich im Rahmen der derzeitigen Möglichkeiten besonders für Flüchtlinge einsetzen, damit diese sich willkommen fühlen und damit langfristig der Region erhalten bleiben. Generell sollten wir Anreize dafür schaffen, dass die Zuwanderung künftig vor allem in solche Regionen erfolgt, in denen die Zahl der Menschen im beschäftigungsfähigen Alter abnimmt. Wir haben im Harz-Vorland Betriebe, die verlieren in den kommenden zehn Jahren 50 Prozent ihrer Mitarbeiter in einem Umfeld, in dem die Bevölkerung in den vor uns liegenden 20 Jahren um 30 Prozent abnimmt. Das beeinflusst Investitionsentscheidungen. Wenn es zum Beispiel um die Frage geht, ob ein Unternehmen noch einmal erhebliche Investitionen in Industrie-4.0-Anlagen tätigen muss, was glauben Sie, wie diese Entscheidung dann ausfällt?

Wie führt man die jungen Erwachsenen unter den Zuwanderern zum Beispiel an das duale System und unser industrielles Arbeitsumfeld heran?

Mir ist bewusst, dass viele noch nicht ausreichend qualifiziert für einen Arbeitsplatz in den deutschen Betrieben sind. Ein erster Schritt: Nach



drei Monaten darf jeder zumindest ein Praktikum absolvieren und auch eine Ausbildung, wenn Arbeitsamt und Ausländerbehörde zustimmen. Doch welcher Betrieb bildet schon aus, wenn er damit rechnen muss, dass sein angehender Mitarbeiter wieder ausgewiesen wird. Hier brauchen wir einen veränderten Rechtsrahmen.

Wie können die Betriebe motiviert werden, Flüchtlinge einzuarbeiten sowie aus- und weiterzubilden?

In diesem Fall muss sichergestellt sein, dass ein erfolgreich ausgebildeter und integrierter Flüchtling auch in Deutschland bleiben kann. Wir brauchen den klassischen Spurwechsel weg vom Aufenthaltsrecht nach der Genfer Flüchtlingskonvention beziehungsweise dem Asylrecht hin zum Status eines klassischen Einwanderers. Bei Letzterem spielt die Frage, ob er verfolgt ist, keine Rolle mehr. Im Vordergrund muss hier stehen, ob wir ihn aufgrund seiner Vorkenntnisse hier gut gebrauchen können. Das wäre ein gutes Signal an die Ausbildungsbetriebe. Eine berufliche Qualifikation versetzt den Zuwanderer in die Lage, in Deutschland seinen Lebensunterhalt aus eigener Kraft zu bestreiten. Wenn dies der Fall ist und er sich hier gut integriert, muss er auch bleiben können. Die Unternehmen erhalten damit die Sicherheit, dass ihre in die Ausbildung investierten Ressourcen gut angelegt sind.

Unterm Strich: Sehen Sie die Zuwanderung nach Deutschland eher als Chance oder als Risiko?

Ich sehe sie eher als Chance! Wenn wir das Problem richtig anpacken, dann schaffen wir das. Wenn es jemand in Europa gelingen kann, dann sind wir das! Eine Schlüsselrolle spielt allerdings

Interview in Stratmanns Büro in Hannover. Mit Carsten Seim (rechts)

Wir haben im Harz-Vorland Betriebe, die verlieren in den kommenden zehn Jahren 50 Prozent ihrer Mitarbeiter. Das beeinflusst Investitionsentscheidungen

Wir sind gut beraten, klare Regeln zu entwickeln, damit Menschen, die sich hier integrieren und eine Arbeit aufnehmen, bleiben können, auch wenn sie keinen Flüchtlings- oder Asylstatus haben.

die Notwendigkeit, möglichst viele Flüchtlinge in den kommenden Jahren in sozialversicherungs-pflichtige Arbeitsverhältnisse zu bringen. Nur wenn uns dies gelingt, wird die Integration gelingen! Hier müssen wir im Ausländer- und Arbeitsrecht neue und unkonventionelle Wege gehen, die dafür sorgen, dass die Unternehmen das Vertrauen haben, Menschen, die sie ausbilden oder anlernen, dauerhaft weiterbeschäftigen zu können.

Brauchen wir ein Einwanderungsrecht, wie es die Kanadier beispielsweise mit ihrem Punkte-System etabliert haben?

Wir werden dem kanadischen Vorbild schon aus geografischen Gründen nicht gerecht, weil wir mitten in Europa liegen und keine schwer überwindbaren, natürlichen Grenzen haben. Doch wir sind gut beraten, klare Regeln zu entwickeln, damit Menschen, die sich hier integrieren und eine Arbeit aufnehmen, bleiben können, auch wenn sie keinen Flüchtlings- oder Asylstatus haben. Das wäre ein klares Signal für qualifizierte Zuwanderung, die uns in unserer demografischen Situation nützt. Diese Menschen können sich dann das Geld für Schleuser sparen und die Risiken abenteuerlicher Überfahrten vermeiden. Sie könnten dann zum Beispiel in ihrer Heimat einen Sprachkurs machen, um ganz legal hierhin zu kommen und eine Ausbildung beziehungsweise Arbeit aufnehmen. Nach allem, was wir wissen, sind Syrer im Schnitt am besten qualifiziert. Wenn wir hier die Richtigen

gewinnen, so würde dies bereits sehr viel demografischen Druck wegnehmen und gleichzeitig unseren Unternehmen helfen.

Welchen zentralen Herausforderungen sehen Sie für das Verarbeitende Gewerbe?

Überlebenswichtig, vor allem für den Mittelstand in ländlichen Regionen, ist an der Schwelle zur Industrie 4.0 ein wirklich flächendeckender Ausbau der Breitbandversorgung. Mir sind Unternehmen bekannt, in denen am Wochenende die komplette IT heruntergefahren wird, um freie Datenbahnen für die Versendung von Datenpaketen an Kunden zu schaffen. Vor allem die öffentliche Hand ist hier gefordert! Denn gerade auf dem Land sitzt die Mehrheit unserer produzierenden Betriebe! Wir dürfen nicht zulassen, dass diese digital abgehängt werden! Finanzminister Schäuble hat hier schon nachgesteuert. Wir brauchen aber noch mehr staatliches Engagement, damit sich demografisch, wirtschaftlich und virtuell das Stadt-Land-Gefälle nicht weiter vergrößert.

Gibt es Best Practices für Unternehmen, die sich besonders gut aufgestellt haben?

Wir zertifizieren Unternehmen, denen dies gelungen ist. Der Automobilzulieferer WABCO in Hannover oder der Familienbetrieb AMF-Bruns in Apen im Ammerland sind zwei Beispiele. Bei AMF hat die Unternehmensführung die gesamte Produktion umgestellt. Aus einer dunklen schmiedeartigen Produktionsstätte wurde ein helles, sauberes und freundliches Arbeitsumfeld. Das Unternehmen engagiert sich von der Schule bis zum Ruhestand für seine Belegschaft. Das reicht von Schnuppermöglichkeiten für Schüler über Hilfestellungen für Mitarbeiter, die in finanzielle Schwierigkeiten geraten sind, bis hin zu Ergonomie am Arbeitsplatz und einem umfassenden Gesundheitsmanagement für Beschäftigte. Die Zertifizierungen erfolgen in Zusammenarbeit mit der Landesregierung.

Finale Frage: Sehen Sie die Chance, dass wir auch in Zukunft hochproduktiv bleiben können?

Selbstverständlich! Wenn wir die beschriebenen Themen konsequent anpacken und die deutschen Betriebe trotz ihre aktuellen Erfolge ihre Bereitschaft nicht verlieren, sich den Herausforderungen konsequent zu stellen und notwendige Veränderungen herbeiführen. Was wir brauchen, ist ein echter Kulturwandel! ■

Interview & Fotos: Carsten Seim

Die M+E-Industrie in Niedersachsen und die Demografie



Dr. Volker Schmidt, Hauptgeschäftsführer von NiedersachenMetall



Zitiert: »In den nächsten zehn Jahren werden wir erleben, dass die ersten Unternehmen aufgrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels ihre Pforten schließen müssen, gerade in den peripheren Lagen jenseits der großen Ballungsgebiete. Unsere Erhebungen zu den Verschiebungen des Altersaufbaus der Belegschaft zeigen, dass mittlerweile fast acht Prozent der Mitarbeiter in den Unternehmen der niedersächsischen Metall- und Elektro-Industrie 60 Jahre oder älter sind. Zum Vergleich: Im Jahr 2000 lag der Anteil der 60-Jährigen bei nur 2,5 Prozent.«

Quelle: <http://bit.ly/1PN5que>

Beispielhaft: Zertifizierte niedersächsische Unternehmen

AMF-Bruns: Das Unternehmen mit Sitz in Apen beschäftigt 330 Mitarbeiter. Es produziert Fahrzeugtechnik für Menschen mit Behinderung und fertigt darüber hinaus Förder- und Schüttgutanlagen.

Zur Personalstrategie gehören unter anderem Kooperationen mit (Hoch-)Schulen, duale Studienangebote. Klassen der Schule Augustfehn werden im Unternehmen in verschiedenen Fächern praxisorientiert unterrichtet. AMF-Bruns verfügt über eine systematische Altersstrukturanalyse und Personalbedarfsplanung.

Zum Gesundheitsmanagement zählen regelmäßige Berichte über den Gesundheitsstand der Belegschaft. Eine Gesundheitsmanagerin ist zentrale Ansprechpartnerin. Das Unternehmen bietet Sportangebote und Zuschüsse zum Besuch eines Fitnessstudios, Gesundheitschecks, Stressmanagement, Anti-Stress-Seminare, Augentrainings, Ernährungsberatung und Suchtprävention. AMF-Bruns verfügt über eine Hotline bei psychischen oder privaten Problemen. Eine Physiotherapeutin überprüft jährlich die Ergonomie am Arbeitsplatz. Regelmäßig finden Gefährdungsanalysen statt. Darüber hinaus befasst sich ein Arbeitssicherheitsausschuss mit dem Thema »Gesundheit«.

Arbeitsorganisation & Arbeitsgestaltung: Das Unternehmen führt regelmäßige Arbeitsplatzanalysen durch, um individuellen Bedürfnissen am Arbeitsplatz gerecht zu werden. Es unterstützt die Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – zum Beispiel durch Eltern-Kind-Zimmer, Betreuungsangebote für Kinder und pflegebedürftige Angehörige, Zweischichtsystem und Home-Office.

Lebensarbeitszeitkonten ermöglichen lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle, Sabbaticals und Auszeiten. Wer sich eine Auszeit genommen hat oder nehmen musste, wird durch Wiedereinstiegs- und Kontakthalteprogramme betreut.

Weitere Maßnahmen: interne und externe Weiterbildungsangebote, Qualifikationsbedarfsanalysen, systematischer und kontinuierlicher Wissensaustausch, Lernpartnerschaften und Stellvertreterregelungen.

Mitarbeiter von AMF Bruns haben die Möglichkeit zur Jobrotation zum Beispiel durch Wechsellmöglichkeiten zwischen Rohbau und Endmontage oder Hubmatik und Anlagenbau.

Quelle: Unterlagen der Demografie-Agentur Niedersachsen zur Zertifizierung von AMF-Bruns

WABCO GmbH: Der Autozulieferer beschäftigt rund 3000 Mitarbeiter an Standorten in Hannover, Gronau und Langenhagen.

Zur Personalstrategie gehören Kooperationen mit (Hoch-)Schulen und duale Studienangebote. Das Unternehmen verfügt über eine Altersstrukturanalyse. In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen geht es unter anderem um Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten. Mitarbeiterbindung findet über verschiedene betriebliche Anreizsysteme statt – dazu zählen die WABCO-Pension, betriebliche Altersvorsorge, Prämien und Zuschüsse.

Die WABCO GmbH arbeitet mit einem Führungskräfte-Feedback und pflegt eine Willkommenskultur zum Beispiel über Patenmodelle.

Betriebsvereinbarungen gibt es zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, zum betrieblichen Eingliederungsmanagement und Krankenrückkehrgesprächen. Die Betriebskrankenkasse informiert regelmäßig mit Gesundheitsberichten. Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern verschiedene Präventionsangebote an – unter anderem WABCO-Fitness, Sportgruppen, Sozialberatung und Rückenschule. Es gibt ein Wiedereingliederungsmanagement.

Arbeitsorganisation & Arbeitsgestaltung: Die WABCO GmbH verfügt über flexible Arbeitszeitmodelle wie die teamorientierte Arbeitszeit, Home-Office und die Möglichkeit zu Sabbaticals. Regelmäßig finden Arbeitsplatzbegehungen statt. Darüber hinaus fördert das Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Zur Qualifizierung und zum Kompetenzaufbau der Mitarbeiter werden Potenzial- und Qualifizierungsbedarfsanalysen sowie interne und externe Weiterbildungsangebote eingesetzt. ■

Quelle: Unterlagen der Demografie-Agentur Niedersachsen zur Zertifizierung der WABCO GmbH

Abb. 3: Zukunftsinvestition: Darstellung des neuen WABCO-Engineering Innovation Centers in Hannover. Es soll 2018 fertiggestellt werden.

