

# Raus aus der Demografie-Falle

**PRAXIS.** Die Heidelberger Druckmaschinen AG gestaltet mit einem breiten Handlungspaket den Veränderungsprozess durch den demografischen Wandel aktiv mit.

Von **Rupert Felder**

Die demografische Entwicklung hat unsere Gesellschaft und mit ihr die Wirtschaft fest im Griff. Besonders stark davon betroffen sind Unternehmen, die in den vergangenen Jahren zahlreiche Mitarbeiter abbauen mussten. Eines von ihnen ist die Heidelberger Druckmaschinen AG.

## Die Ausgangssituation

Die Medienlandschaft und mit ihr die Druckmaschinenindustrie hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Seit der schweren Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 hat sich der Umsatz der Branche wie auch der des Branchenprimus Heidelberger Druckmaschinen AG deutlich reduziert. Dies wirkte sich zwangsläufig auch sehr stark auf unsere Mitarbeiter aus: allein in Deutschland ging die Zahl der Beschäftigten seither um rund ein Drittel zurück. Nach den Regeln der Sozialauswahl waren überproportional viele junge Mitarbeiter davon betroffen.

Die logische Folge: das Durchschnittsalter der verbliebenen Kollegen stieg deutlich an und liegt heute bei 46 Jahren. In der Produktion und der Montage nähert es sich sogar bereits der Schwelle von 50 Jahren – Tendenz weiter steigend, allein schon wegen der Rente mit 67. Mehr als ein Drittel unserer Mitarbeiter sind heute bereits älter als 50 Jahre; in nur zehn Jahren wird sich diese Quote verdoppeln. Dies bedeutet, dass bis 2025 jeder dritte Beschäftigte in Ruhestand geht und damit in der Summe große Lü-



In der Demografie-Arena setzen sich Mitarbeiter konkret mit dem Wandel auseinander.

cken in die Belegschaft gerissen werden. Sie zu füllen, wird aufgrund des allgemeinen Nachwuchsmangels alles andere als leicht sein. Was die verbleibenden Mitarbeiter angeht, so werden diese zwar auch im Alter relativ gesehen immer fitter. Mindestens kompensiert wird diese positive Entwicklung jedoch durch die wachsenden Anforderungen im Arbeitsleben, durch verdichtete Arbeitsstrukturen und somit durch steigenden Leistungsdruck.

Demografischer Wandel findet schleichend statt und niemand kann sich seinen Folgen entziehen. Wenn wir ihm wirkungsvoll begegnen wollen, müssen wir uns frühzeitig aktiv mit ihm befassen und ihn managen. Wer sich als

Unternehmen dieser Herausforderung nicht stellt, dessen Produktivität und Leistungsfähigkeit wird zwangsläufig darunter leiden.

## Das Projekt „Wandel gestalten“

Die Heidelberger Druckmaschinen AG nimmt die altersbedingten Veränderungen im Unternehmen sehr ernst und hat einen klaren Fokus auf Konzepte, konkrete Maßnahmen und messbare Schritte. 2013 starteten wir ein Projekt mit dem Namen „Wandel gestalten – Demografie, Qualifizierung und Gesundheit im Maschinenbau“. Grundlage dessen ist ein bereits seit Längerem bestehender Tarifvertrag zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie. Die IG

Metall hat das Projekt von Anfang an genau so unterstützt wie der Heidelberg-Betriebsrat und der Arbeitgeberverband Südwestmetall. Im Rahmen der Sozialpartnerschaft wurde es maßgeblich gefördert vom Bundesarbeitsministerium und vom Sozialfonds der EU.

Von Beginn an war offensichtlich, dass diese Mammutaufgabe allein mit Bordmitteln nicht zu stemmen sein würde. Als Kooperationspartner konnten wir das Internationale Institut für Empirische Sozialökonomie (Inifes) aus der Nähe von Augsburg sowie das Institut für Arbeitsfähigkeit in Mainz gewinnen. Gut ein halbes Jahr lang haben die Partner die Grundlagen des Gestaltungsprozesses erarbeitet. An diesem Prozess

waren zahlreiche Gruppierungen beteiligt, darunter die Tarifparteien, Betriebsrat und andere Interessenvertreter, Führungskräfte, Personalverantwortliche und auch die Mitarbeiter selbst.

Damit der demografische Wandel in einem Unternehmen gelingen kann, muss die Notwendigkeit für Veränderungen tief in seinen Strukturen und vor allem im Bewusstsein der Führungskräfte und Mitarbeiter verankert sein. Dies ist allerdings eine sehr langwierige Sache, die eher einem Tanker als einem Schnellboot gleicht. Die Anpassungsprozesse lassen sich auch nicht allein „top down“ verordnen. Erforderlich ist vielmehr eine ausgewogene Mischung aus „top down“ und „bottom up“. Zumal

sich die Anpassung als iterativer Prozess gestaltet, bei dem es viel zu diskutieren und aufeinander zuzugehen gilt.

Gemeinsam mit Inifes und dem Institut für Arbeitsfähigkeit haben wir das gesamte Unternehmen über Monate hinweg auf die Auswirkungen des demografischen Wandels hin analysiert. Grundlage hierfür waren zahlreiche Gespräche mit Führungskräften, Mitarbeitern in der Entwicklung, der Produktion und in der Montage, mit dem Betriebsrat und auch mit Vertretern der Gewerkschaft. Oberstes Ziel war und ist es, mit einer Art Coaching die Arbeitsfähigkeit möglichst aller Mitarbeiter, angepasst an ihr Alter und an ihre Tätigkeit, dauerhaft zu sichern.



Mehr als nur BGM von „9 to 5“.

Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter am Arbeitsplatz, zuhause oder unterwegs.

**moove**<sup>®</sup>  
Tu's für Dich!

## Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement. Jederzeit und überall verfügbar.

Ob im Außendienst, im Home-Office oder an anderen Firmenstandorten – mit moove können alle Mitarbeiter jederzeit und überall etwas für ihre Gesundheit tun. Die bewährten Methoden der Gesundheitsförderung und Prävention werden mit modernsten Technologien wie einem Online-Portal und Apps verbunden und lassen sich so ganz einfach in den Alltag der Mitarbeiter integrieren.

Für jeden Mitarbeiter die passende Gesundheitsförderung: moove – das BGM einer neuen Generation.

Lernen Sie das moove Gesundheitsportal kennen.  
Jeden Dienstag beim kostenlosen Webinar ab 14.00 Uhr  
[www.corporate-moove.de/webinar](http://www.corporate-moove.de/webinar)

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“, so wurde uns in den Gesprächen und Analysen schnell deutlich, ruht auf vier unterschiedlichen, sich jedoch ergänzenden Säulen: Gesundheit, Qualifikation, die allgemeinen Arbeitsbedingungen sowie Führung und Zusammenarbeit. Dies bedeutet, dass die Anpassung an den demografischen Wandel weit mehr ist als nur die altersgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes oder die gezielte Anwerbung junger qualifizierter Arbeitskräfte.

### Die vier Säulen der Arbeitsfähigkeit

Erste Säule ist die Gesundheit. Das Unterhalten eines werksärztlichen Dienstes ist für ein Unternehmen in unserer Größe genauso eine Selbstverständlichkeit wie ein ausgewogenes Speisenangebot in den Kantinen. Darüber hinaus informiert ein jährlicher Gesundheitstag zu Fragen richtiger Ernährung und Bewegung, aber auch zu Themen wie Stress, Sucht oder Internetmissbrauch. Regelmäßige Informationen für eine gesunde Lebensweise sind fester Bestandteil bereits der Ausbildung.

Qualifikation und Wissenstransfer bilden die zweite tragende Säule: Scheiden Mitarbeiter aus, verliert das Unternehmen zwangsläufig auch Wissen. Dies gilt gerade für Betriebe wie unserem, wo beim Bau hochkomplexer Druckmaschinen sehr viel Know-how und Erfahrung wichtig sind. Wir verteilen daher Spezialwissen, das durch das altersbedingte Ausscheiden von Kollegen verloren zu gehen droht, auf mehrere, jüngere Beschäftigte. Wir achten zudem darauf, wann welche Mitarbeiter mit welcher Qualifikation ausscheiden – um die entstehende Lücke genau zu diesem Zeitpunkt möglichst optimal zu schließen. Wichtig ist generell auch die Definition einer Flexibilisierungsmatrix: wer kann welche Aufgaben übernehmen, wenn ein anderer kurzzeitig oder auch länger ausfällt. Demografie hat also sehr viel mit Nachhaltigkeit zu tun.

Die Weitergabe von Wissen muss aber nicht nur von der älteren zur jüngeren

Generation erfolgen, sondern auch umgekehrt – Stichwort „Digital Natives“. Den demografischen Wandel zu meistern bedeutet, ein vertrauensvolles Miteinander der Generationen sicherzustellen. Weiche Faktoren wie eine gute Zusammenarbeit über die Grenzen von Abteilungen oder Bereichen hinaus spielen eine wesentliche Rolle für gesundes Arbeiten.

Demografischer Wandel bedeutet auch, konsequent in die Ausbildung junger Menschen zu investieren. Trotz der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hält unser Unternehmen an einer überdurchschnittlich hohen Ausbildungsquote von sechs Prozent fest. Denn wir wissen: in wenigen Jahren werden wir einen extrem harten Kampf um junge Mitarbeiter haben.

Dritte Säule ist die Ergonomie: Etwa die Hälfte unserer Beschäftigten in Deutschland arbeitet in der Produktion und in der Montage. Dort haben wir für jeden einzelnen Arbeitsplatz einen Ergonomie-Check durchgeführt und Anpassungen vorgenommen, beispielsweise Hebehilfen installiert. Auch in der Verwaltung gibt es zahlreiche Ansätze, etwa höhenverstellbare Tische, augenschonendes Licht oder rückengerechte Bürostühle. Grundsätzlich ist die Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze jedoch mehr als nur die Anpassung mit technischen Hilfsmitteln. Sie ist vielmehr ein ganzheitlicher Ansatz, der einer inneren Grundhaltung entspringt. So wird es für jeden Mitarbeiter einen jährlichen Arbeitsfähigkeits-Check geben – gefolgt von Maßnahmen, die dem Alter des Mitarbeiters und gegebenenfalls veränderten Arbeitsbedingungen Rechnung tragen. Der Stand und die Entwicklung der individuellen Arbeitsfähigkeit soll auch Teil des jährlichen Mitarbeitergesprächs sein.

Bleibt als letzte Säule die Kommunikation: Die Gestaltung des demografischen Wandels kann nur gelingen, wenn möglichst viele Mitarbeiter eingebunden und von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt sind. Eine wichtige Rolle in der Kommunikation spielt bei uns die

## BILDERGALERIE

Machen Sie einen Rundgang durch die Demografie-Arena bei Heidelberger Druck in der Personalmagazin App.

sogenannte Demografie-Arena. In einer leerstehenden Werkshalle am größten Produktionsstandort in Wiesloch-Walldorf werden die Ergebnisse der einzelnen Projektteams wie auf einer Messe präsentiert. Ziel ist es, einen Überblick über die Komplexität dieser Mammutaufgabe zu gewinnen und Bewusstsein für künftige Herausforderungen zu schaffen. Bisher wurden nahezu alle der gut 5.000 Mitarbeiter am Standort in zweieinhalbstündigen Rundgängen informiert und in den Veränderungsprozess integriert. Hinzu kommen mehr als 100 konkrete Umsetzungsgespräche vor allem mit Führungskräften. Darüber hinaus wurden die Ergebnisse auf einem sogenannten Demografiemarktplatz interessierten Unternehmen aus der Metropolregion Rhein-Neckar vorgestellt. Mit 120 Besuchern aus unterschiedlichsten Branchen stieß die ganztägige Veranstaltung auf eine ausgesprochen gute Resonanz.

### Ein Thema für lange Zeit

Etliche der skizzierten Maßnahmen sind bei uns schon länger Teil verantwortlicher Unternehmensführung. Die konkrete Umsetzung anderer im Projekt erarbeiteter Schritte startete zu Beginn dieses Jahres. Eine Reihe von Maßnahmen können schnell und mit überschaubarem Aufwand durchgeführt werden, etwa der Gesundheitstag. Andere nehmen deutlich mehr Zeit in Anspruch, beispielsweise ein nachhaltiger, umfangreicher Wissenstransfer. Eines ist sicher: Das Thema Demografie wird uns noch lange beschäftigen. ■



**DR. RUPERT FELDER** ist Leiter Global Human Resources bei der Heidelberger Druckmaschinen AG.