

Proaktiv den demografischen Wandel meistern

Michael Gestmann, Volker Gundlach; Kassel



133. Ausgabe März 2009

Nachwuchsmangel und überalternde Belegschaften - Die Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung sind auch für kommunale Entsorgungsunternehmen gravierend. Wie sich Betriebe „demografiefest“ machen können, zeigt das Beispiel der Stadtreiniger Kassel.

Gerhard Halm verfolgt stets ein klares Ziel: Er will die „Stadtreiniger Kassel“ dauerhaft zukunftsfähig halten. Daher war dem Betriebsleiter in einer 2006 durchgeführten Strategiebesprechung, in der auch der demografische Wandel angesprochen wurde, sofort klar, wie bedeutsam diese Entwicklung für die Zukunft des Eigenbetriebs ist. „Um zu klären, was der demografische Wandel konkret für uns als Stadtreiniger bedeutet und welche Anforderungen sich für unsere Unternehmensentwicklung sowie für die Personalstrategie ableiten lassen, haben wir dieses Thema kurzfristig zum Gegenstand eines zweitägigen Workshops gemacht“, berichtet der Stadtreiniger-Chef. Als kompetenten Experten engagierten die Kasseler Ehrhard Flato, der ihnen bereits bei der Umwandlung in einen Eigenbetrieb sowie bei verschiedenen Qualifizierungsprojekten als Berater und Trainer zur Seite gestanden hatte.

Während des Workshops im August 2006 informierte Flato die Stadtreiniger zunächst über die Fakten und Folgen des demografischen Wandels.

Die Bevölkerungsentwicklung zeige, dass junge Mitarbeiter immer schwieriger zu finden sein werden, da die Zahl der Auszubildenden, Fach- und Hochschulabsolventen kontinuierlich sinken werde. Da absehbar die geburtenstarken Jahrgänge in Rente gingen, werde sich in den nächsten Jahren der Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften weiter verschärfen. Gleichzeitig überaltern die Belegschaften sukzessive, auch weil die älteren Mitarbeiter immer länger arbeiten müssen, bis sie in Rente gehen können, erfuhr die Führungsmannschaft der Stadtreiniger.

„Die Bevölkerungsentwicklung erfordert bei uns aber nicht nur intern Konsequenzen, etwa bezogen auf Personalmarketing, -förderung und -bindung, sondern natürlich auch extern, da wir unser Leistungsangebot anpassen müssen, weil beispielsweise mehr Menschen wieder in die Stadt ziehen“, resümierte Gerhard Halm. Angesichts der Komplexität der aus dem demografischen Wandel resultierenden Anforderungen, erkannten alle Workshopteilnehmer, dass sie unverzüglich zu handeln beginnen müssen. Noch im Workshop wurde daher die Situation bei den Stadtreinigern analysiert und auf Basis der Ergebnisse wurden folgende Handlungsfelder definiert: Personalmanagement (Personalbindung, -gewinnung, -förderung, Führungskultur,

Work-Life-Balance und Gesundheitsmanagement), Arbeitsgestaltung sowie Erweiterung des Dienstleistungsangebotes.

Sofort- und mittelfristige Maßnahmen

„Damit Handlungsfelder erfolgreich bearbeitet werden können, bedarf es eines klaren und eindeutigen Bekenntnisses der Betriebsleitung, die Herausforderungen und Auswirkungen des demografischen Wandels konsequent anzugehen. Bei den Stadtreinigern ist dies gewährleistet. Ein Lenkungsausschuss, der sich aus den Führungskräften sowie dem Personalrat zusammensetzt, steuert und überwacht in Kassel den gesamten Prozessablauf. „Im Lenkungsausschuss laufen alle Fäden zusammen, und dort werden alle relevanten Entscheidungen im Rahmen des Gesamtprojekts getroffen“, erklärt Personalleiter Volker Gundlach.

Um jedes Handlungsfeld in Form von Teilprojekten mit Zielen, Voraussetzungen, Maßnahmen und Zuständigkeiten zu konkretisieren, wurden in den Jahren 2007 und 2008 (zuletzt im September 2008) jeweils handlungsfeldbezogene Workshops durchgeführt. „Durch die Ausgestaltung der Handlungsfelder wurde noch einmal deutlich, wie vielschichtig die Problematik ist und wie bedeutsam

es deswegen ist, frühzeitig und strukturiert die Weichen zu stellen“, berichten Halm und Gundlach übereinstimmend. Zügiges Handeln ist allein schon wichtig, da viele Maßnahmen Zeit für Konzeption, Umsetzung und Wirkung erfordern, wie etwa das Workshop-Ergebnis zum Handlungsfeld Führungskultur zeigt (siehe Kasten nächste Seite).

Manche Maßnahmen lassen sich aber auch sofort umsetzen. „Um uns bei jungen Menschen bekannt zu machen und zu positionieren, beteiligen wir uns bereits an Ausbildungsmessen in unserer Region und machen dabei gute Erfahrungen“, sagt Volker Gundlach. Um sich zu vernetzen, Anregungen zu erhalten und sich mit Kollegen aus anderen Betrieben auszutauschen, nimmt Gundlach auch an Erfahrungsgruppen teil. Betriebsleiter Halm engagiert sich zudem in den Demografieprozessen der Stadt Kassel. Schließlich geht es für die Stadtreiniger ebenso darum, wie sie künftig den Markt in einer alternden Gesellschaft bearbeiten wollen.

Lernentwöhnung aufheben

Doch um weiterhin erstklassige Leistungen erbringen zu können, benötigen die Stadtreiniger qualifiziertes und motiviertes Personal. „Dafür ist es erforderlich,

den zukünftigen Personalbedarf qualitativ und quantitativ zu ermitteln“, berichtet Ehrhard Flato. Schwieriger sei es, den qualitativen Personalbedarf zu decken, da diese Planungen Anforderungsprofile voraussetzen, die mit den vorhandenen Kompetenzen der jeweiligen Mitarbeiter abzugleichen seien. „Erst danach kann zum Beispiel die Entscheidung getroffen werden, ob eine Stellenbesetzung intern oder extern vorgenommen werden sollte“, so der Trainer weiter.

Um mögliche Personallücken zu schließen, wollen Halm und Gundlach künftig die vorhandenen Mitarbeiterpotenziale besser nutzen. Auch hier zeigen erste Erfahrungen, dass dies ein guter Weg ist. „Indem wir Mitarbeiter gezielt fördern, binden wir sie an uns“, sagt der Personalleiter. Noch stärker als bislang werden daher Potenzialanalysen bei neuen wie vorhandenen Mitarbeitern mit der Personalentwicklung verzahnt.

Schwieriger wird es wohl bei den älteren Mitarbeitern, die in der Regel lernentwöhnt sind, Lern- und Veränderungsbereitschaft neu zu wecken und bis zum Rentenbeginn zu erhalten. „Die Generation 50+ ist für uns doppelt wichtig: als Kunden wie als Mitarbeiter“, so Gerhard Halm. Maßnahmen zu Gesundheitsförderung, Arbeitsplatzwechsel (Job-Rotation), Aufgabenanreicherung (Job

enlargement) sowie altersgemischte Teams sollen dazu beitragen, dass diese Mitarbeiterpotenziale besser ausgeschöpft werden können.

Auch wenn Handeln angesagt ist, Flato warnt davor, aktionistisch zu agieren. „Das Tagesgeschäft absorbiert zwar viele Ressourcen, so dass vermeintlich die Zeit für planvolle Strategien fehlt“, erklärt er, „aber das Beispiel der Stadtreiniger Kassel zeigt, dass sich die Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel und die Entwicklung zukunftsweisender Strategien durchaus in den Geschäftsalltag integrieren lassen.“

Betriebsleiter Gerhard Halm und Personalchef Volker Gundlach wissen jedenfalls ihre Stadtreiniger auf gutem Wege. Dank der exzellenten Vorarbeit und der bereits laufenden Umsetzung der Maßnahmen haben sie auch allen Grund dazu.

Handlungsfeld Führungskultur

- Ziele:**
- jederzeitige Verfügbarkeit ausreichend qualifizierten und einsetzbaren Personals
- Voraussetzungen:**
- Abschluss Zukunftsvertrag
 - Offensiver „Verkauf“ der Ziele
 - Attraktive Arbeitsbedingungen
 - Frühzeitiges Erkennen des Stellenbesetzungsbedarfs
- Maßnahmen (Auswahl):**
- frühzeitige systematische Bedarfsanalyse
 - Planung und Steuerung von Altersstrukturanalysen mit Berücksichtigung individueller Rentenoptionen
 - frühzeitiger Beginn des strukturierten Besetzungsverfahrens
 - Klärung der Beschäftigungsrahmenbedingungen
 - Feststellung interner Potenziale
 - Ständige Beobachtung und Bewertung des Arbeitsmarktes
 - Bewerbung positiver betrieblicher Arbeits- und Rahmenbedingungen, z.B. in Zeitungen, Stellenanzeigen und Sonderaktionen
- Zuständigkeit:**
- Personalabteilung in Koordination mit Betriebs- sowie Abteilungsleitern
- Zeit:**
- Fortsetzung des begonnenen Prozesses