

Kapitel 5.3

Gira Giersiepen

Dem demografischen Wandel begegnen

*Dr. Hans-Dieter Schat
Fraunhofer-Institut für System-
und Innovationsforschung ISI*

1 Unternehmensprofil

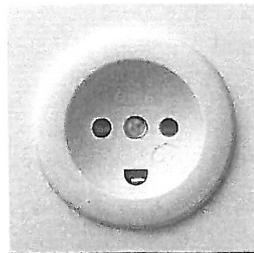
Im Jahr 1903 konstruiert Richard Giersiepen eine Weiterentwicklung des Tumblerschalters und lässt sie patentieren. Diese Erfindung ist für ihn und seinen Bruder Gustav der Anlass, ein Unternehmen zu starten. Am 1. August 1905 gründen sie die Firma „Gebrüder Giersiepen, Fabrik von Apparaten für elektrische Beleuchtung“. In zwei gemieteten Räumen in Wichlinghausen, heute ein Stadtteil von Wuppertal, läuft die Produktion von Lichtschaltern und weiteren Teilen für die Hausinstallation an. Fünf Jahre später siedelt das Unternehmen nach Radevormwald um. Seit 1964 heißt es Gira. Aktuell beschäftigt die Gira Giersiepen GmbH & Co. KG rund 950 Mitarbeiter.

Heute beinhaltet das Geschäftsfeld von Gira die Entwicklung, die Fertigung und den Vertrieb von Produkten der Elektroinstallationstechnik. Dies umfasst insbesondere die Bereiche

- Schalter und Steckdosensysteme,
- intelligente Steuerung von Gebäuden,
- Sicherheitstechnik und
- Türkommunikation.

Ein weiteres Geschäftsfeld ist die Entwicklung und Fertigung von anspruchsvollen Kunststoffteilen und Kunststoffwerkzeugen für die Branchen Medizintechnik und Automotive. Das Produktspektrum lässt sich durch die Gegenüberstellung einfacher und komplexer Produkte illustrieren (Abbildung 1).

Von der Steckdose ...



... zur intelligenten Gebäudesteuerung

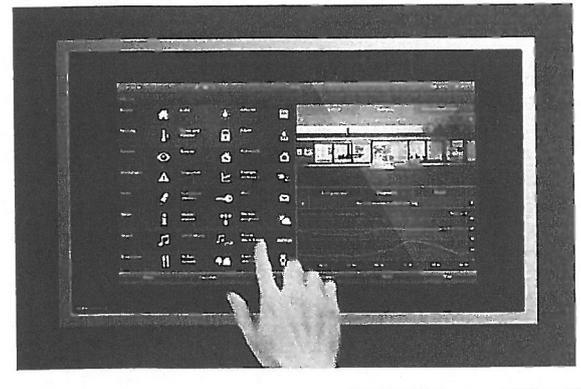


Abbildung 1

Quelle: Gira, 2011

Vier verschiedene Motive zur Steigerung der Flexibilität des Unternehmens waren der Grund für Gira, sich am Projekt VITNESS zu beteiligen:

1. Ein starkes Motiv waren die aus dem demografischen Wandel resultierenden Herausforderungen für die Personalarbeit. Diesen begegnete Gira bislang durch den ausgedehnten Einsatz von Altersteilzeit, deren Anteil in der



Phase der intensivsten Nutzung bis zu 8 Prozent betrug. Mit dem Ende der öffentlichen Förderung für dieses Modell wird die Alterszeitquote nun auf den Anteil von 4 Prozent gesenkt, der im für den Betrieb gültigen Tarifvertrag festgelegt ist. Somit steht Gira vor der Aufgabe, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten durchgängig bis zum Renteneintrittsalter von demnächst 67 Jahren zu erhalten – ohne dass sich bereits heute genau vorhersehen lässt, an welchen Arbeitsplätzen und für welche Aufgaben in den nächsten Jahren Personal benötigt wird. Die Einsatzfähigkeit der Beschäftigten muss also flexibel bleiben, um auch möglichen künftigen Entwicklungen gerecht werden zu können. Der dazu erforderliche uneingeschränkte Erhalt der Arbeitsfähigkeit kann, so die Ergebnisse wissenschaftlicher Studien, bei älteren Mitarbeitern nicht grundsätzlich vorausgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund sind Maßnahmen zum weitgehenden Erhalt der Einsatzflexibilität und Motivation angeraten, um die Wettbewerbsposition weiterhin zu sichern. Dies findet auch in der Unternehmensstrategie Ausdruck: „Bei uns arbeiten Menschen, die Veränderungen bejahen, Überdurchschnittliches leisten wollen und unternehmerisch handeln“ (Gira, 2009, 16). Diese Aussage gilt über die gesamte Berufslaufbahn hinweg.

2. Das zweite Motiv war das Bestreben nach einem verstärkten Hervorbringen von Produktinnovationen (Produktflexibilität), denn eine wesentliche Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit von Gira war und ist die Verän-

derungsfähigkeit. Gira produzierte zunächst mechanische Schalter, heute steigt der Anteil von Produkten, die eher der Informations- und Kommunikationstechnik zuzuordnen sind. Deren Hard- und Software werden in anderen Prozessen entwickelt und gefertigt und erfordern andere Ansätze des Qualitätsmanagements als rein mechanische Produkte. Für diese neuen Prozesse sind neue Qualifikationen erforderlich.

3. Notwendig gewordene Prozessinnovationen sind der Hintergrund für das dritte Motiv. Zuvor arbeitete die Produktion bei Gira nach dem „Push-Prinzip“: Ein Produktionsplan wurde erstellt, danach mit der Arbeit begonnen und die Zwischenprodukte „schoben“ sich durch die Fertigung. Heute gilt dagegen das „Pull-Prinzip“: Aufträge erreichen das Unternehmen und werden so abgearbeitet, dass etwa jede Fertigungsstelle ihre Aufgaben erfüllt und bei Bedarf an die vorgelagerte Fertigungsstelle interne Aufträge zur Fertigung des Vorprodukts vergibt. Die Bestellungen „ziehen“ also Steuerungs- und Produktionsvorgänge in den einzelnen Unternehmensbereichen nach sich – vom Fertigwarenlager über die Endmontage bis zu den Produktionsschritten. Dies ist nicht nur ein Wechsel des Organisationsprinzips, sondern geht mit einem neuen Konzept der Fertigungssteuerung und letztlich auch der Produktion selbst einher. Entsprechend hoch ist die Anforderung an die Flexibilität der Beschäftigten. Ein Ziel dieser Umstellung liegt darin, in der Fertigung flexibler zu sein. Im Anschluss hieran wird derzeit begonnen, Elemente einer schlanken

Produktion (Lean Production) einzuführen und den Lean-Gedanken auch auf die administrativen Bereiche auszudehnen. „Lean“ bedeutet in beiden Fällen, nur diejenigen Tätigkeiten, Arbeits- und Betriebsmittel sowie Lagerbestände und Ablagen zuzulassen, die tatsächlich für die jeweilige Arbeit notwendig sind. Überflüssige Tätigkeiten verursachen direkt vermeidbare Kosten. Überflüssige Arbeits- und Betriebsmittel sowie Lagerbestände und Ablagen verursachen überflüssige Anschaffungskosten und Abschreibungen, nehmen unnötig Lagerfläche in Anspruch und erhöhen die Suchzeiten. Die Einführung des Lean-Konzepts verändert die Arbeitsweise und gegebenenfalls auch die Arbeitsinhalte und erfordert damit wachsende Flexibilität bei den Beschäftigten.

4. Die Erhöhung der Mengenflexibilität war ein weiteres Motiv zur Projektteilnahme. Die saisonalen Schwankungen sind nur relativ grob vorherzusehen und werden zudem von einem kontinuierlichen Unternehmenswachstum überlagert. Ein Ansatz zur Realisierung von mehr Flexibilität liegt in der Arbeitszeitregelung, die bislang in weiten Bereichen flexible Arbeitszeit, in einigen Bereichen auch Vertrauensarbeitszeit umfasste. Zeitarbeit wurde mit einem Anteil von maximal 5 bis 10 Prozent eingesetzt.

Diesen vier Motiven zur Steigerung der Flexibilität entsprechen komplementäre Stabilitätsstrategien. Beispielfhaft können genannt werden:

Werte und Regeln bei Gira

Verantwortung

- Ich übernehme Verantwortung für das, was ich tue und sage, und für das, was ich nicht getan oder nicht gesagt habe.
- Ich löse Konflikte auf der Ebene, auf der sie entstehen.

Verbindlichkeit

- Ich treffe konkrete Vereinbarungen und halte sie ein.
- Ich diskutiere vor Entscheidungen. Danach setzen wir diese um.

Veränderungswille

- Ich unterstütze aktiv Veränderungen.
- Ich denke in Lösungen, nicht in Problemen.

Respekt

- Ich rede mit anderen, nicht schlecht über andere.
- Ich kritisiere in der Sache, nicht den Menschen.

1. **Liefertreue.** Die Kunden von Gira erwarten eine hohe Zuverlässigkeit bei der Realisierung zugesagter Liefertermine. Wird ein Neubau komplett mit Haustechnik ausgestattet, so müssen die entsprechenden Mengen an Steckdosen, Schaltern und Steuerungselektronik zum vereinbarten Termin vor Ort sein.
2. **Qualität.** Gira agiert im Marktsegment innovativer und zuverlässiger Produkte. Die Qualität der Produkte muss damit konstant ein hohes Niveau halten.
3. **Personalpolitik.** Als familiengeführtes Unternehmen in einer strukturschwachen Region nimmt Gira Verantwortung für die Beschäftigten wahr und möchte für sie weiterhin ein verlässlicher und stabiler Arbeitgeber sein.

Flexibilität und Stabilität wurzeln bei Gira in einer starken und definierten Unternehmenskultur mit vier Werten, die in je zwei Regeln konkretisiert sind (Übersicht 1).

Gira ist ein Unternehmen in Familienbesitz und einer der drei Geschäftsführer entstammt der Eigentümerfamilie. Die Personalfluktuationsrate beträgt rund 5 Prozent, wobei 1 bis 2 Prozentpunkte auf die Initiative der Beschäftigten zurückgehen, die restlichen 3 bis 4 Prozentpunkte sind altersbedingte oder vom Unternehmen initiierte Fluktuationen. Die formulierten Leitlinien, die Unternehmenskultur eines inhabergeführten Familienunternehmens und die Stammbesitzerschaft sind stabilisierende Faktoren.

2 Ausgangslage

Die vier für Gira entscheidenden Anlässe für die Teilnahme am Projekt VITNESS und für eine Bearbeitung der Dimensionen Flexibilität und Stabilität waren somit:

- demografischer Wandel,
- Produktinnovationen,
- Prozessinnovationen und
- starke Streuung der geforderten Mengen.

Diese vier Aspekte führen in ihrem Zusammenwirken zu einer hohen Dynamik im Betrieb, die einerseits für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung notwendig ist, andererseits aber durch eine entsprechende Stabilisierung ausbalanciert werden muss. Die Ausgangslage umfasst also sowohl die Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen für den Betrieb insgesamt als auch die spezifisch personalwirtschaftliche Herausforderung des demografischen Wandels.

Die Entwicklungstrends im Unternehmen und die daraus entstehenden Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen für den Betrieb als Ganzes lassen sich stichwortartig wie folgt charakterisieren:

- Anzahl der Artikel hat sich binnen 20 Jahren verdreifacht – somit Entwicklung der Produkt- und der Prozessinnovationen in eine neue Größenordnung.
- Von der Mechanik zur Elektronik – somit Aufbau neuer Qualifikationen mit der Erfordernis, die Kernkompetenzen zu erhalten.
- Von der Hardware zur Software – somit letztlich Wechsel in eine neue Branche.

- Von der Push- zur Pull-Organisation – somit vollständige Reorganisation des Einkaufs und der Produktion im engeren Sinne bis hin zur Auslieferung der Endprodukte.
- Von der funktionalen zur Prozessorganisation (eine Folge des Wechsels zur Pull-Organisation, aber die Aufbau- und damit die Ablauforganisation des gesamten Unternehmens betreffend) – somit Übergang von der Abteilungssicht zur Betrachtung der Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse.
- Aufkauf einiger der wenigen direkten Mitbewerber durch Großunternehmen, die nun die Möglichkeiten des jeweiligen Konzernverbands nutzen – somit Intensivierung des Wettbewerbs.

Die Stellung von Gira zum Thema demografischer Wandel wird in Abschnitt 3 genauer dargestellt. Vorab soll ein wesentlicher Gesichtspunkt genannt werden: Das Unternehmen beschäftigt viele ältere Mitarbeiter. In einigen Bereichen droht ein größerer Teil der Beschäftigten in den nächsten zehn bis 15 Jahren geschlossen in den Ruhestand zu gehen und das Wissen mitzunehmen. Eine besondere personalwirtschaftliche Herausforderung liegt ferner im hohen Ingenieuranteil an der Belegschaft, sowohl in den technischen Bereichen als auch im Vertrieb. Zur Sicherung des Ingenieur Nachwuchses wird über konkrete Maßnahmen nachgedacht, beispielsweise über eine Beteiligung am dualen Studium.

3 Vorgehensweise beim Projekt VITNESS

Die skizzierten Herausforderungen zeigten sich in verschiedenen Dimensionen. Die ingenieurmäßigen Herausforderungen konnte Gira als technikorientiertes Unternehmen professionell bearbeiten. Ein nächster Schritt war die Entscheidung, im Rahmen von VITNESS ein Personalprojekt zu initiieren. Die EFQM-Selbstbewertung legte eine nähere Beschäftigung mit dem Overall Employment Deal (OED, vgl. Kapitel 4.4 dieses Leitfadens) nahe. Die weitere Diskussion ergab als wirkungsvollsten Ansatzpunkt die Befassung mit dem demografischen Wandel. Es konnte eindrücklich die Notwendigkeit nachhaltigen Handelns deutlich gemacht werden, um den beschriebenen Dynamiken zu begegnen. Das eigentliche Betriebsprojekt gliederte sich in zwei Phasen:

- Vorbereitung und Altersstrukturanalyse sowie
- Ermittlung der Handlungsbedarfe.

Vorbereitung und Altersstrukturanalyse

Das Projekt VITNESS startete bei Gira mit der Analyse der Ausgangssituation. Die Analyse umfasste eine Sichtung

- des Führungssystems (Vision, Mission, Positionierungsziele, Unternehmenskultur, Verantwortlichkeiten),
- der bestehenden Betriebsvereinbarungen und
- der relevanten Rahmenbedingungen (zum Beispiel bestehende Personalentwicklungsmaßnahmen oder Maßnahmen zum Gesundheitsmanagement).

Am Beginn des Projekts stand außerdem die Altersstrukturanalyse verbunden mit einer Qualifikationsstrukturanalyse. Die grobe Altersstruktur im gesamten Unternehmen war dem Personalleiter und damit der Geschäftsführung bekannt. Es ließ sich die Vermutung ableiten, dass sich in bestimmten Abteilungen, Tätigkeitsbereichen und Qualifikationsgruppen in naher Zukunft Handlungsbedarfe entwickeln würden.

Der betriebsspezifische Ansatz der Analyse bestand darin, die Tätigkeiten bei Gira zu Jobgruppen zusammenzufassen und jede Tätigkeit jeweils einer dieser Jobgruppen zuzuordnen. Eine Jobgruppe fasst Tätigkeiten vergleichbarer Anforderungsstruktur zusammen, wobei Stellenbezeichnungen oder Abteilungszuordnungen absichtlich außen vor gelassen werden. Die Anforderungen werden für die jeweiligen Arbeitsplätze ermittelt, unabhängig davon, welche Qualifikation die aktuellen Stelleninhaber nachweisen können. Durch die Unterscheidung zwischen Bereich und Stelleninhaber ist das Konzept der Jobgruppen besonders geeignet, demografische Risiken und Maßnahmen zu identifizieren, zu beurteilen und notwendige Aktivitäten zu realisieren. Beispiele für die unternehmensweit 13 Jobgruppen bei Gira sind: „Facharbeiter“, „Anlernkräfte Montage“ oder „Verkauf Techniker“.

Nach der Definition und Einteilung der Jobgruppen erfolgten die Festlegung von Wachstumsannahmen pro Jobgruppe sowie die Bestimmung von Altersbandbreiten für Nachbesetzungen. Unter diesen Annahmen wurde die künftige Entwicklung hochgerechnet. Der Simulations-

zeitraum erstreckte sich über die Jahre 2010 bis 2017. Die Anpassungen der Regelaltersgrenze wurden dabei berücksichtigt. Fluktuation hingegen wurde nicht berücksichtigt, da die vom Unternehmen nicht beeinflusste Fluktuation sehr gering ist (1 bis 2 Prozent pro Jahr). Die Analyse konzentrierte sich auf die Stammebelegschaft; Auszubildende und Beschäftigte mit befristeten Aufgaben und Arbeitsverträgen bezog sie nicht

mit ein. Das Resultat der Altersstrukturanalyse wurde grafisch dargestellt, zunächst für den Betrieb insgesamt. Abbildung 2 zeigt die Original-Bildschirmausgabe des verwendeten Programms ASApro, die im Folgenden kurz erläutert wird:

Die Standardabweichung ist als statistische Größe ein Maß für die Streuung beispielsweise des Alters der Beschäftigten. Unter bestimmten

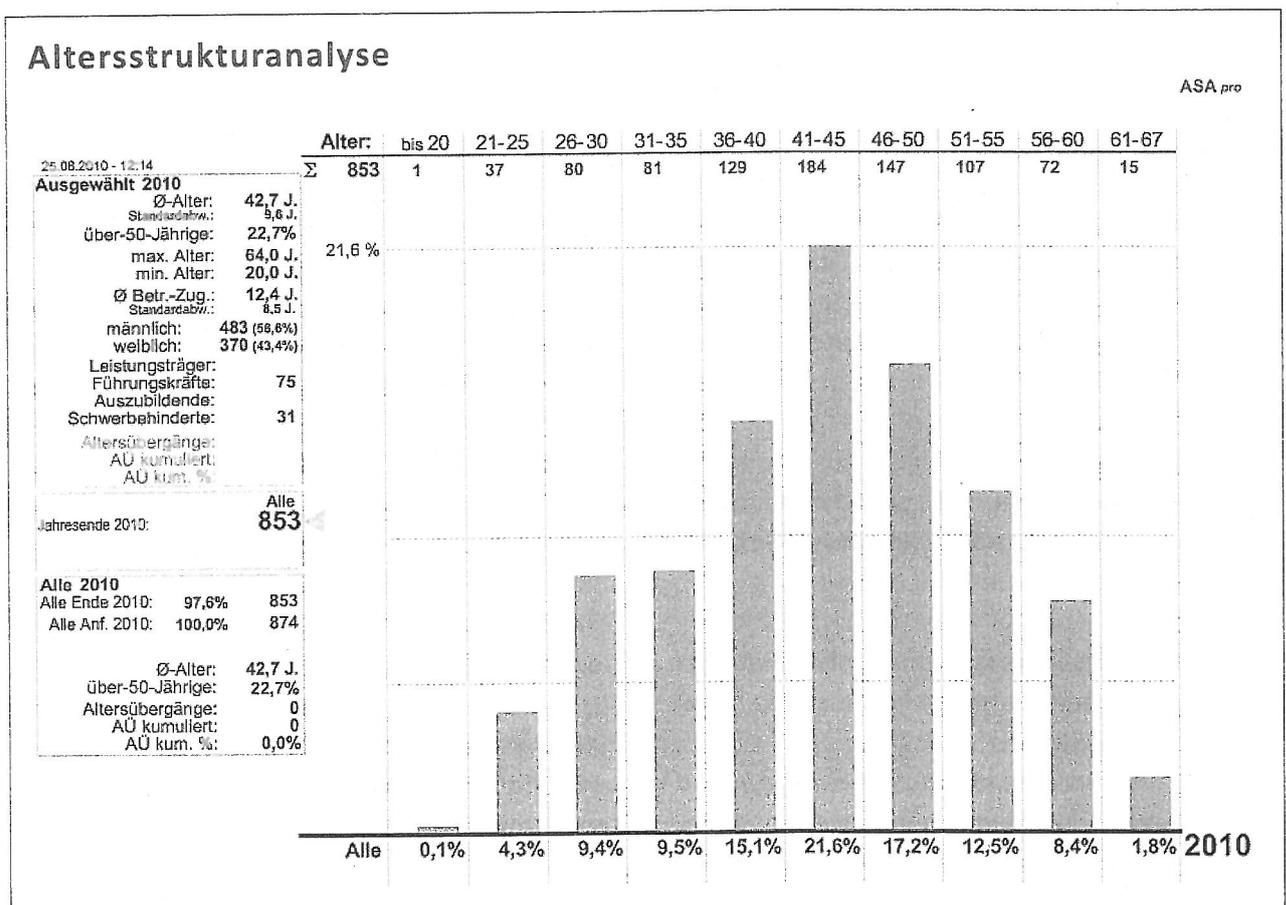


Abbildung 2

Quelle: Brochhaus, 2011

Annahmen kann man in diesem konkreten Beispiel formulieren, dass sich rund zwei Drittel der Beschäftigten in der Altersgruppe von $42,7 \pm 9,6$ Jahren befinden. Das Programm erlaubt besondere Auswertungen für Leistungsträger, Führungskräfte, Auszubildende und Schwerbehinderte. Bei Gira wurden solche Auswertungen nur für Führungskräfte und Schwerbehinderte benötigt, für die anderen beiden Gruppen bleiben die Ausgaben leer. Bereits zum Auswertungszeitpunkt war bekannt, dass einige Beschäftigte das Unternehmen verlassen werden. Von den 874 ausgewerteten Beschäftigten am Anfang des Jahres 2010 werden am Ende des betrachteten Jahres noch 853 im Betrieb arbeiten, das entspricht 97,6 Prozent.

Bezogen auf ausgewählte Jobgruppen wurden die Entwicklungen des jeweiligen Durchschnittsalters und der Anteile der über 50-Jährigen prognostiziert. Diese Ergebnisse wurden zusammengefasst und bewertet. Aus einzelnen Kennzahlen ließ sich unmittelbar die Dringlichkeit von weiteren Maßnahmen ablesen.

Ermittlung der Handlungsbedarfe

Die Handlungsbedarfe wurden in fünf Workshops mit den Führungskräften für jeweils eine bis drei der zuvor definierten Jobgruppen ermittelt. Diese Workshops verfolgten zwei Ziele: erstens das Informieren und Sensibilisieren der Führungskräfte und zweitens die Ermittlung der Handlungsbedarfe. Zur Vorbereitung erhielten die Führungskräfte die Resultate der Altersstrukturanalyse für

ihren Verantwortungsbereich. Diskussionspunkte in den Workshops waren:

- die Ist-Situation,
- die zukünftigen Handlungsbedarfe und
- die Bewertung der Dringlichkeit von Maßnahmen zu den Themenkomplexen:
 - Gesundheit,
 - Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation,
 - Qualifikation und Wissen,
 - Personal und Rekrutierung,
 - Unternehmensentwicklung und Innovationen sowie
 - Unternehmenskultur und -führung.

Die Workshops mit den Führungskräften umfassten alle relevanten Aspekte der Arbeitsbeziehungen bei Gira und folgten dem Gedankengang des Overall Employment Deals (vgl. Kapitel 4.4 dieses Leitfadens). Von den Teilnehmern wurden vielfältige und für diesen Kontext typische Handlungsbedarfe angesprochen, zum Beispiel Förderung der Gesundheit, Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Intensivierung der Personalbeschaffungsmaßnahmen.

Als besonders markant für das Unternehmen stellten sich folgende Handlungsbedarfe heraus:

- Verringerung der gesundheitlichen Belastungen der Schichtarbeit,
- Aufrechterhaltung des erforderlichen Wissens im Außendienst:
 - aktuelles Produktwissen,
 - Beherrschung von Technologiesprüngen, wie sie mit der Entwicklung von der reinen

- Mechanik zur Elektronik und weiter zur Software bereits erlebt wurden (der Einschätzung nach werden sich derartige Entwicklungen tendenziell beschleunigen),
- Sicherstellung des Ingenieurnachwuchses,
 - Versorgung des Unternehmens mit aktuellem Hochschulwissen und
 - Aufrechterhaltung der Lern- und Veränderungsbereitschaft, wobei die Führungskräfte eine wichtige Vorbildfunktion haben.

Diese Aspekte wurden vom Projektteam bewertet und verdichtet. Auf dieser Basis wurde ein Handlungskonzept entwickelt. Es beinhaltet neben spezifisch personalwirtschaftlichen Ansätzen auch Maßnahmen sowohl zur Stabilisierung (Sicherung der Stammbeslegschaft durch Gesundheitsschutz, „Employer Branding“) als auch zur flexiblen Reaktion auf Impulse vonseiten der Beschäftigten (Bedarf nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf) oder vonseiten des Marktes (Bedarf nach technisch neuen oder ständig verbesserten Produkten).

Viele aus den Analysen resultierende Empfehlungen deckten sich mit Aktivitäten, die bei Gira bereits in Erarbeitung oder Umsetzung sind:

- Projekt „Employer Branding“ (Arbeitgebermarke), um das Unternehmen speziell für hochqualifizierte Nachwuchskräfte als attraktiven Arbeitgeber darzustellen,
- systematische Personalplanung, die absehbare Personalbedarfe langfristig durch die Weiterbildung von bereits im Betrieb Beschäftigten und durch Neueinstellungen decken kann,
- ergonomische Verbesserung der Arbeitsplätze, vor allem an Arbeitsplätzen mit hohen Belastungen,
- Verbesserung von Luft/Klima/Akustik, auch vor dem Hintergrund einer alternden Belegschaft,
- Projekt „Gesundheitsmanagement“ als Zusammenfassung der verschiedenen Aktivitäten in diesem Bereich,
- Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie
- Intensivierung und Erweiterung des in der Produktion bereits eingeführten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).

Es gab aber auch Handlungsbedarfe, für die noch keine Lösungen bestanden. Hierzu wurden einige Vorschläge erarbeitet (Übersicht 2).

Das Handlungskonzept wurde der Geschäftsführung vorgestellt und genehmigt. Die Umsetzung erfolgt seit dem Jahr 2011.

Ergebnisse

Aus dem Projekt VITNESS wurde gemeinsam mit der Geschäftsführung ein Katalog von konkreten Maßnahmen abgeleitet. Diese Maßnahmen werden teilweise bereits umgesetzt, teilweise befinden sie sich noch in der Konzeptionsphase. Sie lassen sich drei Handlungsfeldern zuordnen:

- Arbeitszeit,
- Ergonomie und Gesundheit sowie
- Personalentwicklung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Weitere Lösungsvorschläge

Reduzierung von körperlichen Belastungen	<ul style="list-style-type: none">• Erarbeitung eines alters- und altersgerechten Schichtmodells für einen bestimmten Fertigungsbereich (bisher: veraltetes 5-Tage-Modell)• Reduzierung der Nachtschichten für ältere Mitarbeiter• Intensivierung tätigkeitspezifischer Ausgleichstrainings am Arbeitsplatz, auch im Bürobereich
Gewährleistung der Lern- und Veränderungsbereitschaft und der Aktualität des Wissens	<ul style="list-style-type: none">• Intensivierung der Innovationskooperation mit Hochschulen zum Know-how-Transfer (Praktika, Abschlussarbeiten, Vorträge an Hochschulen, gemeinsame Forschungsaktivitäten etc.)• Einführung von Lernpartnerschaften (beispielsweise in altersgemischten Teams) zur Absicherung von Erfahrungswissen und zum Einbringen von frischem Hochschulwissen• Schaffen von Anreizen für die gesamte Erwerbsbiografie und Ermöglichung/Förderung wechselnder Tätigkeiten• Lernen als Pflichtaufgabe: festes Stundenkontingent und klare Ziele für die Weiterbildung/Weiterentwicklung
Verbesserung der Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none">• Aufbau eines eigenen Nachwuchses an Ingenieuren durch ein geeignetes Modell „Studium und Berufsausbildung“
Reduzierung von Belastungen/ Abfedern des Berufsausstiegs	<ul style="list-style-type: none">• Angebot zur Verringerung der Wochenarbeitszeit auf 30 Stunden in belastenden Situationen (zum Beispiel ab 60 Jahren)• Ermöglichung einer frühzeitigen Stabübergabe bei Führungskräften und Wechsel in Stellvertreterrolle
Beratung und Orientierung	<ul style="list-style-type: none">• Einführung eines gezielten Beratungsangebots zum kompletten Kontext demografischer Wandel zu festen Zeitpunkten (zum Beispiel 40, 50, 60 Jahre)

Übersicht 2

Eigene Darstellung

Arbeitszeit

In puncto Arbeitszeit wird von kurzfristig realisierbaren Maßnahmen (etwa Optimierung der Schichtarbeit) über mittelfristige Anpassungen (etwa Familien- und Weiterbildungszeiten) bis hin zu langfristiger Planung (etwa Lebensarbeitszeitkonten) die gesamte Palette der Möglichkeiten überprüft und je nach dem spezifischen Bedarf

konzipiert und verwirklicht. Diese Konzepte umfassen nicht nur die Arbeitszeit, sondern auch das Entgelt und weitere Vergütungskomponenten und entsprechen somit dem Overall Employment Deal.

Die Folgen der Beanspruchung durch Schichtarbeit und vor allem durch Nachtschichten sind für ältere Mitarbeiter schwerer zu kompensieren

als für jüngere. Langjährige Schichtarbeit mit Nachtschichten kann die Arbeitsfähigkeit negativ beeinflussen, besonders in Kombination mit weiteren Risikofaktoren. Nachtschichten gibt es bei Gira in der Kunststofftechnik. Für Produktionsmitarbeiter im Bereich Duroplast sollen dazu alters- und alterngerechte Schichtmodelle entwickelt und umgesetzt werden. Aus dem Bereich Thermoplast liegen bereits Erfahrungswerte vor, die zu analysieren und zu übertragen sind. Darüber hinaus wird geprüft, ob eine Reduzierung der Tätigkeiten in der Nachtschicht durch Verlagerung auf andere Schichten erfolgen und damit eine Verringerung des Personalbedarfs in der Nachtschicht erreicht werden können.

Vor dem Hintergrund des sinkenden Arbeitskräfteangebots in Deutschland sollen durch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf neue Beschäftigtengruppen gewonnen sowie die Arbeitsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten im Unternehmen gefördert werden. Die Maßnahmenplanung fußt bei Gira auf den Ergebnissen aus dem Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ und zielt ab auf Maßnahmen für Beschäftigte mit Kindern (speziell Frauen jüngeren und mittleren Alters) und auf Mitarbeiter mit zu pflegenden Angehörigen.

Flexible Gestaltung einschließlich Reduzierung der Arbeitszeit ist insgesamt geeignet, die Arbeitsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen. Daher wird Mitarbeitern jeden Alters in bestimmten Lebensphasen die Möglichkeit zur Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit auf 30 Stunden gegeben.

Das Ansparen von Finanzmitteln über die Umwandlung von Zeitguthaben in Geld und die spätere Rückverwandlung in Arbeitszeit gibt ebenfalls Freiräume zur Gestaltung einer Berufstätigkeit. Dies gilt vor allem dann, wenn langfristig angespart werden kann. Die Verwendungsanlässe und -zwecke sind grundsätzlich vielfältiger Natur. Mittelfristig wird Gira prüfen, welche Chancen und Risiken diesbezüglich vorliegen und welche Ansätze für das Unternehmen infrage kommen.

Ergonomie und Gesundheit

Die ohnehin vorgeschriebenen und durchgeführten Maßnahmen zu Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und betrieblicher Gesundheitsförderung werden auf ihre demografische Komponente hin untersucht. Die Beteiligten werden sensibilisiert und gegebenenfalls fortgebildet.

Hohe, vor allem alterskritische Belastungen aus der Arbeitstätigkeit sind konsequent aufzudecken, zu analysieren und zu beseitigen oder zu vermindern. Dies kommt allen Altersstufen im Unternehmen zugute. Auch im Bürobereich sind ergonomische Arbeitsmittel Instrumente, um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten. Dies betrifft sowohl die Büroausstattungen (Stühle, Tische, Beleuchtung etc.) als auch die Bildschirmarbeit im engeren Sinne (vgl. Bildschirmarbeitsverordnung). Hier richten sich die Maßnahmen bei Gira zunächst auf drei Punkte:

- die Formulierung beziehungsweise Aktualisierung von Leitlinien und Regeln für die Büroplanung und die Beschaffung von Büromöbeln,

- die Formulierung beziehungsweise Aktualisierung von Leitlinien und Regeln für die Gestaltung von Bildschirmarbeit und die Beschaffung von Arbeitsmitteln sowie
- die Qualifizierung der zuständigen Mitarbeiter (Einkauf etc.).

Mit zunehmendem Alter erhöhen sich die Ausfallzeiten durch Krankheit. Häufigste Diagnose sind Muskel- und Skeletterkrankungen, die beispielsweise durch einseitige Beanspruchung oder Fehlhaltungen verursacht werden. Chronische Erkrankungen spielen im höheren Alter eine erhebliche Rolle. Vor diesem Hintergrund sind ausgleichende Übungen, die sich auf arbeitsplatz- und tätigkeitspezifische Belastungen für das Muskel-Skelett-System beziehen, eine weitere Maßnahme. Konkret geplant sind:

- Identifikation von dafür infrage kommenden Arbeitsplätzen und -tätigkeiten im gewerblichen Bereich,
- stärkerer Einsatz des Physiotherapeuten direkt an den Arbeitsplätzen (vor allem in der Produktion) und
- Integration von Ausgleichsübungen bei der Bildschirmarbeit.

Personalentwicklung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Die Entwicklung der Mitarbeiter wird über die gesamte Berufslaufbahn hinweg in den Blick genommen und überprüft – von Ausbildung/Studium und Weiterbildung über die Standortbestimmung in der mittleren und späteren Phase des Berufslebens bis hin zu Wissensmanagement und Model-

len eines für Beschäftigte und Unternehmen sinnvollen Endes der Berufstätigkeit. Noch fehlende Bausteine werden konzipiert und eingeführt.

Angesichts einer zunehmend älter werdenden Belegschaft sollen bei den Mitarbeitern die Fähigkeiten und die Bereitschaft zur Anregung und Umsetzung notwendiger Innovations- und Veränderungsprozesse gefördert werden. Daher erfolgt im geplanten Lean-Projekt eine Berücksichtigung des Themas zur

- Reduzierung von Ängsten vor Veränderungen bei den Mitarbeitern,
- Motivation für ständige Verbesserung (auch bei den Mitarbeitern 50+ und
- Förderung sozialer und methodischer Kompetenzen.

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und der wachsende Anteil an Mitarbeitern 50+ bei Gira erzeugt umfangreiches Erfahrungswissen. Aktuell und künftig ist aufgrund von geringer Fluktuation ein geringer automatischer Zuwachs an Wissen von außen zu erwarten. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit bei sinkender Halbwertszeit des Wissens führt dazu, dass lebenslanges Lernen notwendig ist.

Eine Maßnahme, um dem gerecht zu werden, sind Lernpartnerschaften für ein gemeinsames projektbezogenes Lernen im Arbeitsprozess von zwei oder mehr Partnern, zwischen denen ein spürbarer Altersunterschied bestehen muss. Zudem soll ein Konzept für ein strategisches Management von Kooperationen mit Wissenschafts-



einrichtungen aufgebaut werden. In einem unternehmensumfassenden Gesamtkonzept werden alle Kooperationsaktivitäten gebündelt und in ein einheitliches Zielsystem eingebunden, welches neben anderen auch demografieorientierte Ziele einschließt.

Beschäftigte in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens standen bisher weniger im Fokus der Personalentwicklung. Eine längere Lebensarbeitszeit

erfordert jedoch ein Personalmanagement, das auch für diese Beschäftigten Perspektiven ausarbeitet. Dies kann nur im gemeinsamen Dialog zwischen Unternehmen und Mitarbeitern erfolgen (vgl. das bei Gira bereits bestehende Projekt „Mitten-im-Job“). Daher erfolgt künftig mit den „Orientierungstagen 40-50-60+“ an die jeweiligen Mitarbeitergruppen das Angebot, sich mit ihrer derzeitigen Arbeit und ihrem weiteren beruflichen Weg aktiv auseinanderzusetzen.

4 Erfolgsfaktoren, Barrieren und Gesamturteil

Bei Gira wurden schon vor dem Start des Projekts VITNESS viele Maßnahmen – auch mit personalwirtschaftlichem Bezug – durchgeführt. Die demografische Entwicklung war für den Betrieb eine wichtige Herausforderung, aber auch nur eine unter mehreren. Im Laufe des Projekts wurde immer deutlicher, dass die Vorbereitung eines Unternehmens auf die Konsequenzen des demografischen Wandels vielfältige Veränderungen beinhaltet, die einer hohen Aufmerksamkeit und zeitlichen Kapazität in der Projektleitung und in den betroffenen Bereichen bedürfen. Dies zu leisten, war aufgrund der Vielzahl an Entwicklungen und an anderen laufenden Projekten nicht immer möglich.

Nach der Selbsteinschätzung bei Gira hätte das Projekt gewinnen können, wenn der Personalleiter mehr Ressourcen und mehr Zeit hierfür hätte einsetzen können. Die operativen Führungskräfte wurden erst relativ spät, nämlich mit Beginn des Projekts, informiert. Eine frühere Informationsübermittlung und Einbeziehung zu den Herausforderungen des demografischen Wandels, den eingesetzten Analysewerkzeugen und den daraus folgenden Betriebsprojekten hätte die Führungskräfte auch für weitere Bereiche qualifizieren können. Eine Möglichkeit der besseren Vorbereitung wären allgemeine Informationen, die vorab und in geeigneter Form den Führungskräften zur Verfügung gestellt werden, beispielsweise als „demografischer Leitfaden“.

Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei Gira ist die Einsicht der Führungskräfte in die Notwendigkeit von Veränderungen zu nennen, das heißt die

Überzeugung, dass das Unternehmen insbesondere durch den demografischen Wandel, aber auch durch notwendige Produkt- und Prozessinnovationen sowie durch die geforderte Mengenflexibilität in eine Dynamik gerät, die über entsprechende Maßnahmen gestaltet werden muss. Hilfreich war die klare Struktur, die durch die Unterteilung in Jobgruppen vermittelt wurde.

Treiber des Projekts bei Gira war der Personalleiter, der auch als Projektleiter fungierte. Sehr wichtig für ihn war es, zu hören, „was aus der Organisation kommt“, und dies zu reflektieren. Er erhielt Unterstützung durch die Geschäftsführung, nachdem das Thema Demografie bei einer der jährlichen SWOT-Analysen (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) als für seinen, den Personalbereich, entscheidend identifiziert wurde. Für Gira besonders bedeutsam war es, dass das Projekt im Einklang mit den veröffentlichten Unternehmensleitlinien und Unternehmenszielen steht.

Im Rahmen des Projekts VITNESS konnten die Analysephase durchgeführt und erste Maßnahmen umgesetzt werden. Künftig werden, auch nach dem Ende der Förderphase, weitere Maßnahmen umgesetzt. Die Altersstrukturanalyse wird jährlich neu erstellt und es werden gegebenenfalls weitere Handlungsbedarfe identifiziert und entsprechende Aktivitäten entwickelt. Impulse kommen auch aus Produkt- und Prozessinnovationen und werden die im Projekt VITNESS und die darüber hinaus erarbeiteten Flexibilitätspotenziale benötigen.



Ansprechpartner für das Projekt:
Martin Brochhaus, Leiter Personal

Adresse:
Gira Giersiepen GmbH & Co. KG
Elektro-Installations-Systeme
Industriegebiet Mermbach
Dahlienstraße 12
42477 Radevormwald

Weitere Informationen zum Unternehmen:
www.gira.de

Literatur & Links

Brochhaus, Martin, 2011, Herausforderungen des demografischen Wandels erkennen und beherrschen. Praxisbericht aus der Gira Giersiepen GmbH & Co. KG auf dem Management Circle Seminar „Der zertifizierte Demografie-Manager“ am 28. März 2011 in Frankfurt am Main

Gira, 2009, Wir verantworten Zukunft, 2. Auflage, Radevormwald (Selbstverlag)

Gira, 2011, <http://www.gira.de> und angehängte Seiten [Stand: 14.4.2011]

