

# Ein Lotse kommt an Bord

Viele mittelständische Unternehmen sind nicht auf die Alterung der Gesellschaft vorbereitet. Bundesweit werden deshalb nun Demographielotsen geschult, um ihr Wissen in Betriebe zu tragen.

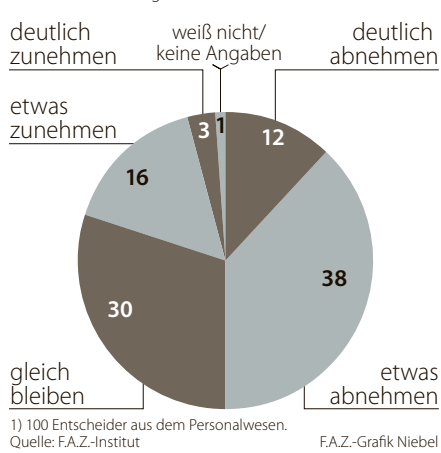
Von Philipp Krohn

In Beratungsgesprächen ist Frank Hoffmann geübt. Als Geschäftsführer einer kleinen Firma empfiehlt er Unternehmen, wie sie ein betriebliches Gesundheitsmanagement aufbauen können. Die Gesellschaft altert und mit ihr auch die Mitarbeiter. „Gewinne sind abhängig von einer gesunden Belegschaft“, ist Hoffmann überzeugt. Deshalb fällt die Seminarübung dem Unternehmer, schlank, Anfang 50, halblanges lockiges Haar, nicht schwer. In einem Rollenspiel soll er zwei andere Teilnehmer davon überzeugen, warum sie eine Demographieberatung brauchen könnten. Einfühlsam geht er auf ihre Bedenken ein – Kosten, Aufwand, ein bereits etabliertes Qualitätsmanagement. Am Ende haben sie sich doch einnehmen lassen. Der zunehmende Krankenstand des fiktiven Pflegedienstes könnte etwas mit unnötigem Arbeitsdruck zu tun haben. Sie laden Hoffmann zu einem Zweitgespräch ein.

160 Demographielotsen werden derzeit in der gesamten Republik ausgebildet. Bis November werden sie drei Schulungsrunden und viele Stunden Selbststudium hinter sich bringen. Und sie werden in 350 bis 400 klein- und mittelständischen Unternehmen kostenlose Erstberatungen abgeschlossen haben.

## Fachkräfte fehlen

Wie wird sich das Angebot an Fachkräften in Ihrer Branche entwickeln?



Rund zwei Drittel der Betriebe mit weniger als 100 Mitarbeitern glauben, dass der demographische Wandel sie vor keine Probleme stellt. „Noch gibt es keinen echten Leidensdruck. Wir haben offenbar größere Erfahrungen darin, mit abrupten Änderungen umzugehen“, sagt Götz Richter von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Über sie fördert das Bundesarbeitsministerium das Schulungsprojekt mit 350 000 Euro für zwei Jahre. Es soll gleich dreierlei bewirken: In den Testberatungen der Seminarteilnehmer sollen die Betriebe sensibilisiert werden und erste Handlungsfelder aufgezeigt bekommen. Die Berater sollen sich mit Techniken vertraut machen und sie in



Dauerthema Fachkräftemangel: Viele Unternehmen ignorieren die Ursachen – noch.

Foto Franz Bischof

der Praxis einüben. Aus Altersstrukturanalysen etwa können sie Rückschlüsse ziehen, wie das Personal geführt, rekrutiert und qualifiziert werden sollte und wie Arbeitsprozesse altersgerecht gestaltet werden. Und schließlich sollen sie mit den anderen Teilnehmern ein Experten-Netzwerk bilden, in dem jeder weiß, an wen er sich wenden kann, wenn er mit dem eigenen Fachwissen nicht mehr weiterhilft.

Schon in Braunschweig ist eine bunte Truppe zusammengelassen: Eine ehemalige Kriminalbeamtin sitzt neben einer Sozialwissenschaftlerin. Drei Kollegen der Wolfsburger Wirtschaftsförderung gegenüber hat ein ostdeutscher Uni-Mitarbeiter Platz genommen, der sich darum bemüht, Absolventen in seiner Region zu halten. „Bei uns in Sachsen-Anhalt ist der Wandel früher sichtbar als woanders“, sagt Marco Lipke. „Weil die kleinen Betriebe kaum Mittel haben, um Absolventen anzuwerben, vermitteln wir sie ihnen.“

„Es ist bemerkenswert, welches Vorwissen die Teilnehmer mitbringen“, sagt Seminarleiter Hans-Jürgen Dorr. Entsprechend niveaull verlaufen die Gruppendiskussionen und Rollenspiele. Neben der Angestellten einer Betriebskrankenkasse sitzt Susanne Gansweid. Sie arbeitet in der Personalabteilung der Goldbeck GmbH in Bielefeld. Das Bauunternehmen setzt Gewerhallen aus Fertigungskomponenten zusammen. „Bei uns ist die Demographie ein Thema, weil die Mitarbeiter früh ausfallen und dadurch Wissen verlorengeht“, sagt die Mittzwanzigerin. Der neue Personalleiter des Unternehmens nimmt die Alterung ernst. Goldbeck beschäftigt 2400 Mitarbeiter und muss nicht erst sensibilisiert werden.

Gansweid nutzt die Schulung, um ihren Instrumentenkasten als betriebsinterne Lotsin zu erweitern. Denn sie ist dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter fit, gesund und qualifiziert bleiben. Die drei Testberatungen, für die sie sich jeweils einen Betrieb suchen muss, werden ihr dabei helfen. „Der Demographielotse sorgt dafür, dass Untiefen umschiffen werden und das Schiff

seinen sicheren Hafen findet“, erklärt Seminarleiter Hans-Jürgen Dorr die Metaphorik des Titels. Dem Kapitän, der Unternehmensführung also, soll er nicht das Steuer aus der Hand nehmen. Stattdessen soll er ihnen Wege aufzeigen, wie sie einem Fachkräftemangel vorbeugen können. Die Seminare an neun Standorten waren schnell ausgebucht. Durch die öffentliche Finanzierung zahlen die Teilnehmer nur 175 Euro für die Schulung. Die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen begleitet das Projekt wissenschaftlich, die Agentur Mark stellt einen Dialog zu regionalen Partnern wie den Industrie- und Handelskammern her, und die Unternehmensberatung Dialogo mit ihrem Geschäftsführer Dorr schult die Teilnehmer und ist ihr Ansprechpartner während der Beratungen in den Betrieben.

„Oft ist es wenig offensichtlich, wenn Unternehmen nicht demographiefest sind. Hans-Jürgen Dorr erinnert sich an ein Beispiel aus der eigenen Beratererfahrung: In einem Betrieb lag das Durchschnittsalter bei 33 Jahren; der Geschäftsführer war „positiv skeptisch“, ob eine Beratung sinnvoll sei. Nach der Altersstrukturanalyse erkannte er dann, dass seine älteren Mitarbeiter in einigen wichtigen Schlüsselpositionen saßen, für die er schwer Ersatz finden würde. „Ihm fehlte es vorher an einer systematischen Personalplanung“, berichtet Dorr.

Das Lotsen-Projekt ist der zweite Anlauf der Bundesregierung, Kleinunternehmen systematisch auf den demographischen Wandel aufmerksam zu machen. Unter dem Titel „Rebequa“ wurde das vor drei Jahren schon einmal angestoßen. Damals wollte der Bund sogar 2,5 Millionen Euro bereitstellen. Die Initiative musste allerdings gestoppt werden, weil der Träger insolvent ging und die Beteiligten des Projekts nicht mehr bezahlen konnte. Die Pleite hat das Netzwerk zeitlich zurückgeworfen. Nur in Nordrhein-Westfalen und Mecklenburg-Vorpommern sind durch eigene Landesprogramme schon zuvor Strukturen geschaffen worden.

Susanne Gansweid befestigt einen DIN-A4-Bogen auf einer Stellwand. „Alternde Belegschaften bedrohen Deutschlands Produktivität und Innovationskraft“ ist darauf zu lesen. Eine halbe Stunde lang hat sich ihre Gruppe mit einigen gängigen Klischees über die Alterung auseinandergesetzt. Sie soll ein Gespür für Vorurteile bekommen und geeignete Kommunikationsstrategien einüben. „Wir haben uns überlegt, dass man eher zu einem Kompetenzmodell kommen muss“, trägt Gansweid vor. Der Lotse solle prüfen, ob die Geschäftsführung sich des besonderen Er-

fahrungswissens älterer Mitarbeiter bewusst sei. Ein besonderes Augenmerk legt Trainer Dorr darauf, wie die Lotsen an empirische Daten aus den Regionen kommen. Nachdem er ihnen Bezugsquellen genannt hat, zeigt er, wie eine oberflächliche Datenanalyse in die Irre führen kann. Dafür hat er Zahlen aus dem Seminarort Braunschweig mitgebracht. 2000 Einwohner dürfte die niedersächsische Stadt bis 2025 verlieren – was zunächst einmal kaum nach einem demographischen Problem aussieht. Die Gruppe zwischen 16 und 18 Jahren allerdings wird sich um ein Fünftel verkleinern. Und das wird nicht erst in der Zukunft zu einem angespannten Ausbildungsmarkt führen.

## Lotsen erzählen:

Demographieberater über ihre Motivation und Perspektiven.

■ fazjob.net/lotsen

„Gerade Handwerksbetriebe überzeugt oft das Verhältnis von gemeldeten Bewerbern zu den Ausbildungsstellen“, berichtet Dorr. Ständen vor zwei Jahren für 4000 Bewerber noch 3000 Ausbildungsplätze zur Verfügung, waren es schon in diesem Jahr gerade noch 2900 Stellen für 3100 Bewerber. „An solchen Zahlen erkennen die Betriebe, was das für sie selber heißt“, sagt der Trainer. Bis die Teilnehmer in einigen Wochen wieder zusammenkommen, müssen sie nun erst einmal ein kleines Hausaufgaben-Paket erledigen. In der nächsten Sitzung sollen sie die Datenerhebung selbst beherrschen und erste Gedanken vortragen, welche Unternehmen sie „in den Hafen geleiten“ wollen. Frank Hoffmann fühlt sich für die Testbetriebe gerüstet. Aus dem Training nimmt er eine wichtige Erkenntnis mit: „Nur Missionare und Versicherungsvertreter wollen alle für sich einnehmen. Wenn wir uns diese Haltung aneignen, werden wir nicht viele für unsere Sache gewinnen.“

## EXPAT



## Isländische Zeitreisen

Das Musterland dieser Krise liegt im kalten Nordatlantik. Island, in langweiligen Zeiten für seine kräftigen Ponys und warmen Pullover bekannt, stand wegen der exorbitanten Schulden seiner Großbanken nicht nur als erster Staat am Rand des Bankrotts. Die isländische Bevölkerung hat mit ihren Demonstrationen gegen die Verstrickungen von Politik und Wirtschaft auch als erste den Rücktritt einer Regierung erwirkt. Vorbildlich auch, wie Island nach der Verstaatlichung seines Finanzsektors das Kriterium Systemrelevanz sogar auf eine Fluglinie und die größte Buchhandelskette des Landes ausgeweitet hat. Kein Wunder also, dass sich die Krise auf der Vulkaninsel auch sprachlich schon deutlich niedergeschlagen hat als anderswo. Wie es im Rest der Welt Markennamen gibt, die so untrennbar für eine ganze Produktgruppe stehen, dass sie für alle Exemplare dieser Gruppe gebraucht werden – etwa Tempo für Papiertaschentücher –, haben sich auf Island die Verhaltensmuster der Vorkrisenzeit untrennbar mit einer Zahl verbunden: „Tjöt þjóð og sjó“ heißt in der Landessprache das Jahr, das inzwischen zum festen Attribut von Luxus und Überfluss geworden ist. Champagnerflaschen, Kreditkartenzettel und auf Hochglanz polierte Geländewagen etwa, die einst unvermeidlichen Accessoires der zu schnell zu reich gewordenen Investmentbanker von Glitnir, Kaupthing und Landsbanki, rufen unter stil- und krisenbewussten Isländern nun nur noch pikantes Naserümpfen hervor – und das vernichtende Urteil: „Das ist ja wohl viel zu 2007!“ SEBASTIAN BALZTER

## KURZ UND BÜNDIG

### Berufe

#### Banker in Ungnade

Banker haben für die Deutschen angesichts der Finanzkrise an Glaubwürdigkeit verloren. Während dieser Berufsgruppe vor einem Jahr noch knapp drei Viertel der Bürger vertrauten, sind es aktuell nur noch 63 Prozent. Zu diesem Ergebnis kommt eine am Freitag in Nürnberg vorgestellte internationale Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK). Auch im internationalen Vergleich sind die Banker unbeliebt. Nur 37 Prozent der Befragten gaben an, ihnen zu vertrauen. 2008 waren es noch 45 Prozent. Damit belegen sie den viertletzten Platz einer Rangliste mit 20 Berufsgruppen. Das internationale Schlusslicht mit 18 Prozent bilden die Politiker. In Deutschland schenken Politiker sogar nur 10 Prozent der Men-

schen ihr Vertrauen. An der Spitze der internationalen Vertrauenskala stehen hingegen Feuerwehrleute, gefolgt von Lehrern, Postangestellten und

#### Vertrauen in Berufsgruppen

Anteil international in Prozent (2009)<sup>1)</sup> in Klammern: Veränderung zum Vorjahr in Prozentpunkten

Der höchste Vertrauenswert	
Feuerwehrleute	92 (+3)
Lehrer	85 (+4)
Postangestellte	81 (-1)
Ärzte	81 (+3)
Militär	81 (+4)

#### Der niedrigste Vertrauenswert

Marketingangestellte	39 (+1)
Banker	37 (-8)
Top-Manager	33 (-3)
Werber	28 (-4)
Politiker	18 (+1)

1) 17 300 Befragte international. Quelle: GfK/FAZ-Grafik/Walter

Ärzten. In Deutschland genießen außerdem Polizeibeamte (85 Prozent) hohes Ansehen. Befragt wurden mehr als 17 000 Menschen in 16 europäischen Ländern und Amerika. dpa-AFX

### Manager

#### Länger arbeiten

Einer Umfrage der Personalberatung Korn/Ferry zufolge will die Mehrzahl der Manager (52 Prozent) frühestens mit 64 Jahren in den Ruhestand gehen. Während sich die Führungskräfte auf eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit einstellen, sorgen sich die Unternehmen, wie sich der Wissenstransfer von der jetzigen Managergeneration zur nächsten sicherstellen lässt. 48 Prozent der insgesamt 480 online Befragten gaben an, sie seien beunruhigt, wichtiges Fachwissen zu verlieren. loe.



Dr. Geke & Associates  
HR-Business Consultants

## 3. DG&A HR-BUSINESS EXCELLENCE CONFERENCE HR-QUALITY 2.0: MIT WEITSICHT DEN UMBRUCH NACHHALTIG MANAGEN

### Ausgewählte Top-Referenten präsentieren Ihre Ergebnisse aus der aktuellen HR-Praxis:

- Reorganisation und Prozessmanagement im HR-Bereich
- HR-Business Partner Transformation und Qualifizierung
- HR-Intelligence – Strategische Personalplanung durch Simulation
- Intelligente Restrukturierung – Umbau mit Weitsicht
- HR-Strategien im Kontext des Downturns
- Erfahrungen mit dem neuen Human Potential Index (HPI)
- Vernetzung von Talent Management Instrumenten

### RAHMENPROGRAMM:

- Prämierung der Sieger des Bundeswettbewerbs „HR-Young Talent Award 2009“ durch einen Vertreter des BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)
- Seien Sie Teil dieses exklusiven Events und profitieren Sie von den Best Practices unserer auserlesenen Referenten.

### AUSGESUCHTE TOP-REFERENTEN 2009

	<b>Karl-H. Große-Peclum</b> Zentralbereichsleiter HR-Management Commerzbank AG		<b>Thomas Emmert</b> Personalvorstand HDI-Gerling Sach Serviceholding AG
	<b>Dr. Simone Siebeke</b> Corporate Vice President HR Cosmetics Worldwide Henkel AG & Co. KGaA		<b>Jürgen Hurst</b> Bereichsleiter Zentrales Personalmanagement ENWAG
	<b>Ulrich Jordan</b> Personalvorstand CITIBANK Privatkunden AG		<b>Michael Rabus</b> Personalleiter Sana Kliniken AG
	<b>Christoph Obladen</b> Global Head of HR Heraeus Holding GmbH		<b>Gastgeber Dr. Michael Geke</b> Managing Director Dr. Geke & Associates GmbH

### Sponsoren:



### Medienpartner:



### unterstützt durch:



06. bis 07.10.2009  
Grandhotel  
Schloss Bensberg  
in Bergisch Gladbach

### PROGRAMMINFORMATIONEN & ANMELDUNG:

Telefon: +49 (0) 211 - 52 29 548-0 oder  
info@gekeassociates.com

### Initiator:

Dr. Geke & Associates GmbH  
Niederlasser Lohweg 175 | 40547 Düsseldorf  
www.gekeassociates.com