



Abstract

Dr. Daniela Eisele
ZF Friedrichshafen AG,
Referentin Personalwirtschaft
Grundsatzfragen

Stefan Müller
ZF Friedrichshafen AG,
Assistent des Betriebsrates

Alternde Belegschaften: Kooperative Strategiefindung von Unternehmensleitung und Betriebsräten

Auswirkungen der demographischen Entwicklung sind in einigen Unternehmensbereichen und Personalthemen der ZF Friedrichshafen AG bereits jetzt deutlich zu spüren. Dies zeigt alleine die Fortschreibung des Altersdurchschnitts am Standort Friedrichshafen von 40,6 im Jahr 2000 über aktuell rund 42 auf 44 Jahre in 2011. Um Risiken der anstehenden Herausforderungen mit Vorausblick zu vermeiden oder mindestens zu mindern, und insbesondere auch sich bietende Chancen aufzuzeigen und entsprechend zu nutzen, wurde von Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung im April letzten Jahres das Projekt „Demographischer Wandel“ in Friedrichshafen gestartet.

Das gemeinsame Ziel ist der Erhalt und die Förderung der guten Wettbewerbsfähigkeit bei einer gleichzeitig zukunftsfähigen Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter in Friedrichshafen. Beim Betriebsrat dabei besonders im Fokus: Wie können Arbeitsbedingungen und -systeme so gestaltet werden, dass die Arbeitsplätze alters- und altersgerecht sind – und das vor dem Hintergrund stetiger Produktivitätssteigerungen und wachsender Marktanforderungen?

Insgesamt ist der ZF eine Herangehensweise wichtig, die eine ganzheitliche Bearbeitung des Themas „Demographischer Wandel“ ermöglicht. Es herrschte sehr schnell Einigkeit darüber, dass dies nur in einem kooperativen Projekt zu leisten ist. Dies wird auch an den vom paritätisch besetzten Steuerkreis identifizierten Handlungsfeldern deutlich: Darunter „Arbeitssysteme / -organisation“, „Gesundheitsmanagement“, „Arbeitszeit“, „Personalmarketing / -rekrutierung, Personalentwicklung“, „Wissensmanagement“, „Laufbahnplanung“, „Beruf / Familie“ und „Führung“.

In diesen Feldern werden im Rahmen des Projektes vorhandene Strukturen und Instrumente auf eine demographierobuste Weiterentwicklung hin überprüft. Parallel wurden dazu umfangreiche Altersstrukturanalysen und darauf aufbauende Entwicklungsprognosen für einzelne Fachbereiche erstellt. In Bereichen, in denen die bisherigen Analysen vordringlichen Handlungsbedarf signalisieren, wurden durch externe Berater Gespräche mit Entscheidern und Mitarbeitern durchgeführt, um die konkrete Situation sowie Bedarfe vor Ort abzufragen. So wurde Schritt für Schritt eine Entscheidungsvorlage erarbeitet, auf deren Grundlage der Steuerkreis das weitere Vorgehen und konkrete Pilotprojekte zunächst für 2008 bestimmt.

„Die zukünftige Ausrichtung der ZF im Umgang mit den Auswirkungen des demographischen Wandels kann von Ihnen selbst mit gestaltet werden!“ Damit wurden die Verantwortlichen der Handlungsfelder und die entsprechenden Bereiche zur Beteiligung aufgerufen. Dabei ist das Projekt auf breites Interesse und große Unterstützung gestoßen. Der Prozess des Umdenkens ist bereits in vollem Gange.