

Sensible Personalstrategie

Ältere Arbeitnehmer bei BMW in Leipzig



Deutsche Unternehmen richten ihre Personalrekrutierung vielfach am Ziel einer möglichst jugendlichen Belegschaftsstruktur aus (vgl. auch den Artikel von S. 67 ff). Die Diskussion um den demographischen Wandel hat jedoch bei einigen Unternehmen zu einem Umdenken geführt, das sich bereits in der Personalpolitik niederschlägt.

Telefoninterview mit Michael Janßen, Leiter Presse-, Öffentlichkeitsarbeit und Mitarbeiterkommunikation des BMW-Werkes Leipzig, am 6.11.2006

Die Produktionsaufnahme des BMW-Werks in Leipzig war von einer beachtlichen Resonanz in den Medien begleitet: Um eine ausgewogene Alterstruktur in der neuen Belegschaft zu erreichen, die eine kontinuierliche Fluktuation erlaubt, wurden auch zahlreiche ältere Mitarbeiter eingestellt. Michael Janßen, der die Öffentlichkeitsarbeit des Werkes leitet, gab uns Auskunft über die bisherigen Erfahrungen und berichtet über die Besonderheiten einer alterssensiblen Personalstrategie.

Das BMW-Werk Leipzig hat bundesweite Aufmerksamkeit durch seinen besonderen Umgang mit älteren Arbeitnehmern erlangt. Was ist das Besondere, was Sie von anderen Unternehmen unterscheidet?

Ich bin gar nicht sicher, ob uns so viel unterscheidet. Hintergrund ist einfach, dass wir hier in Leipzig in einer besonderen Situation sind. Wir haben innerhalb von etwa drei Jahren (2002-2004) eine komplette Werksbelegschaft neu eingestellt, über 2000 Neueinstellungen allein bei BMW. Wenn man eine komplette Belegschaft neu aufbaut, muss man sich natürlich Gedanken machen, welche Struktur diese Belegschaft haben soll. Uns war von Anfang an klar, dass wir eine gemischte Altersstruktur brauchen. Nur wenn wir schon in den kommenden Jahren eine ausreichende Personalfuktuation haben, können wir ausscheidende Mitarbeiter durch neue Mitarbeiter ersetzen, die auch neues Know-How in das Unternehmen bringen.

Gibt es weitere Gründe dafür, auf Ältere und altersgemischte Belegschaften zu setzen?

Der Aspekt, dass wir Ältere brauchen, um immer wieder neu einstellen zu können, war für uns zentral. Allerdings sind wir auch der Auffassung, dass eine gemischte Altersstruktur einem Unternehmen gut tut.

Wo sehen Sie spezifische Stärken bei Älteren?

Ältere haben mehr Lebenserfahrung, in der Regel auch mehr Berufserfahrung. Sie gehen an manche kritische Situationen mit ein bisschen mehr Gelassenheit heran, und das gibt in der Mischung mit den Jüngeren einfach produktivere Teams.

Der VDI hat bei einer Befragung von Personalverantwortlichen festgestellt, dass 68% der befragten Personaler das veraltete Fachwissen älterer Ingenieure monieren. Umgekehrt betrachten zwar rund 92% der Ingenieure eine fachliche Weiterbildung als notwendig, aber nur elf Prozent waren bereit, diese aus eigener Tasche zu bezahlen. Was meinen Sie dazu?

Grundsätzlich machen wir die Erfahrung, dass auch die Älteren, die wir einstellen, ebenso wie die Jüngeren, eine sehr gute Grundqualifikation mitbringen. Das hat auch ein bisschen mit unserer Region hier in Ostdeutschland zu tun, wo wir generell eine große Anzahl von Bewerbern und Beschäftigten finden, die eine gute Grundqualifikation in Bezug auf technische oder auch kaufmännische Berufe haben. Aber die Grundqualifikation ist ja immer nur die Basis; man muss dann unternehmensspezifisch weiterbilden.



Michael Janßen,
Leiter Presse-, Öffentlichkeits-
arbeit und Mitarbeiter-
kommunikation des
BMW-Werkes Leipzig

Die Fragen stellte



PD Dr. Lutz Bellmann ist Leiter
des Forschungsbereichs 6
„Betriebe und Beschäftigung“
am IAB.

Für weitere
Informationen:
lutz.bellmann@iab.de

den. Dies tun wir bei BMW generell intern, sowohl für die älteren, als auch für die jüngeren Mitarbeiter. Und diese Weiterbildungsangebote werden von den Mitarbeitern wahrgenommen, so dass wir unabhängig vom Alter immer gut qualifizierte Mitarbeiter haben. Man muss auch sehen, dass heute eine Qualifikation – unabhängig davon, ob man älter oder jünger ist – immer nur eine gewisse Zeit gültig ist. Gerade in technischen Berufen muss man sich immer weiterbilden, und dies betrifft jüngere wie ältere Mitarbeiter. Diese Weiterbildung muss vom Arbeitgeber berufsbegleitend bzw. während der Arbeitszeit angeboten werden.

Würden Sie insofern der Meinung sein, dass sich Weiterbildung für Unternehmen auch dann lohnt, wenn ältere Mitarbeiter voraussichtlich nur noch 5 bis 10 Jahre dem Unternehmen angehören werden?

Natürlich lohnt sich das. Wir müssen die Jüngeren wie die Älteren laufend weiterbilden. Viele technische Weiterbildungsmaßnahmen sind ohnehin nur ein paar Jahre gültig, dann muss man wieder auf die neuen Systeme bzw. das neue Know-How weiterqualifizieren. Weiterbildung ist somit ein kontinuierlicher Prozess und nicht vom Lebensalter abhängig.

Wie funktioniert in Ihrem Unternehmen die Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern? Gibt es da Probleme?

Ich würde sagen: Ganz unkompliziert. Mir sind persönlich keine größeren Probleme bekannt. Schwierigkeiten in Teams kann es in einer größeren Organisation immer geben, aber ich habe nichts von speziellen Problemen zwischen Jüngeren und Älteren gehört. Dies ist immer auch eine Frage, wie Teams organisiert sind, und wie Führung funktioniert. Das funktioniert bei uns ganz gut. Die Führungskräfte sind entsprechend geschult und sensibilisiert. Ich glaube, dass sich die Jüngeren mit ihren älteren Kollegen bei uns ebenso wohl fühlen wie die Älteren mit ihren jüngeren Kollegen.

Es ist bekannt, dass BMW Leipzig viele Bewerbungen von Fachkräften zugehen. Haben Sie deswegen schon erwogen, Ihre berufliche Berufsausbildung einzuschränken oder haben diese beiden Bereiche relativ wenig miteinander zu tun?

Das hat wenig miteinander zu tun. Wir haben die Berufsausbildung überhaupt nicht eingeschränkt. Wir haben hier im Werk Leipzig von Anfang an 40 Azubis jedes Jahr eingestellt. Wir werden aber auch jetzt, wo unser Personalstamm aufgebaut ist, weiterhin ausbilden und stellen auch künftig 30 bis 35 Azubis pro Jahr ein. Unsere Ausbildungsquote liegt etwas über dem Durchschnitt der BMW AG in Deutschland bei etwa 5%.

Manche Unternehmen haben spezielle Gesundheitsprogramme entwickelt, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Wie stehen Sie dazu?

Das ist ein wichtiges Thema. Man muss natürlich sehen, dass wir mittelfristig in Deutschland mehr ältere Beschäftigte in den Betrieben haben werden, was sich durch die demografische Entwicklung ergibt. Auch bei BMW müssen wir uns heute bereits Gedanken machen, wie wir die Älteren dazu bewegen können, länger zu arbeiten und sich gesund zu erhalten. Es gibt in unserem Unternehmen Angebote, die für die Mitarbeiter freiwillig sind. Es liegt in der Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters, gesund und fit zu bleiben. Es gibt Angebote wie Gesundheitstage, bei denen man sich durchchecken und beraten lassen kann. An allen Standorten, so auch in Leipzig, haben wir Gesundheitsmaßnahmen wie therapeutische Angebote oder Gymnastik, aber es werden auch präventive Maßnahmen durchgeführt. Es existieren entsprechende Programme in der Betriebsgastronomie, wo daraufhin gewiesen wird, wie man sich gesund ernähren kann und wo auch täglich entsprechende Mahlzeiten angeboten werden. Wir beraten und bieten Maßnahmen an, aber es liegt in der Verantwortung des Mitarbeiters, diese wahrzunehmen. Ein anderer Aspekt ist, dass gerade in der Produktion Arbeitsplätze ergonomisch aufgebaut sind.