

Erfahrung und Innovation bewegen: Welche zündenden Ideen führen zu einem erfolgreichen Generationenmanagement bei Daimler?

Oskar HEER¹, Daniela BAUMHAUER²

¹ *Daimler AG, Arbeitspolitik, Generationenmanagement
Mercedesstraße 136, D-70546 Stuttgart*

² *Graduate School of Excellence advanced Manufacturing Engineering,
Universität Stuttgart
Allmandring 35, D-70569 Stuttgart*

Kurzfassung: Der demografische Wandel in Deutschland geht mit einer sinkenden Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bei einer gleichzeitig steigenden Zahl älterer Arbeitskräfte einher. Hierdurch entstehen Effekte, die sich auf die Personal- und Wissensstrukturen in Unternehmen auswirken. Für die Unternehmen bedeutet dies ein verlängertes Erwerbsleben der Belegschaft und schließlich das Ausscheiden großer Kohorten von Mitarbeitern mit hohem Erfahrungswissen. Parallel dazu greifen die Berufs- und Lebensphasen immer stärker ineinander und bedürfen daher flexibler und neuer Personalinstrumente, die zugleich motivationssteigernd sind. Die strategische Initiative „Generationenmanagement“ im Rahmen der Personalpolitik bei Daimler eröffnet die Chance mittels Analysetool die Potenziale seiner Mitarbeiter aufzudecken und diese durch geeignete Führungsinstrumente in den notwendigen Wissens-, Lern- und Kompetenzbereichen lebensphasenorientiert zu fördern und zu binden.

Schlüsselwörter: HR-Resource-Management, Demografieorientierte Personalpolitik, Generationenmanagement, Wettbewerbsfähigkeit, Lebensphasenorientierte Personalinstrumente, Führung

1. Einleitung

Die lebensphasenorientierte Personalpolitik gewinnt immer stärker an Bedeutung. Dies liegt gemäß Rump&Eilers (2014) darin begründet, dass gewisse Rahmenbedingungen, die unmittelbar mit der Beschäftigungsfähigkeit und damit der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zusammenhängen, an Bedeutung gewinnen. Zentrale Rahmenbedingungen können unter 1. Wissen und Kompetenzen, 2. Demografiemanagement und 3. Life-Balance subsumiert werden. Diese sind naturgemäß langfristig angelegt. Daher wird notwendigerweise eine lebens- und berufsphasenorientierte Personalpolitik eine höhere Relevanz erhalten, sofern Unternehmen das Interesse verfolgen, Wissen im Unternehmen zu halten, Kompetenzen weiterzuentwickeln sowie motivierte Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen zu beschäftigen.

Aktuell beläuft sich das Durchschnittsalter bei der Daimler AG auf 43,7 Jahre; im Jahre 2023 wird dieses auf ca. 47 Jahre ansteigen (prognostizierter Peak der Altersstrukturanalyse Daimler AG) und dann stark abnehmen. Große Kohorten älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden in dieser Dekade altersbedingt das Unternehmen verlassen, was mit einem quantitativen und qualitativen

Wissensverlust einhergeht. Diese Tatsache tangiert die sieben dargestellten Dimensionen: die Sicherung und Erhaltung von Wissen und Kompetenz, die Etablierung eines demografieorientierten Personalmanagements sowie die Identifikation relevanter Motive, um Mitarbeiter leistungs- und motivationsfähig zu halten.

Blazek (2011) gliedert diese neuen Anforderungen unter ein Modell, das als Lebenszyklusorientierte Personalpolitik beschrieben werden kann. Im Modell tauchen die folgenden Felder auf: Aus- und Weiterbildung in Form von Laufbahnplanung, Gesundheitsmanagement, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit, Leistungs- und Vergütungsmanagement und letztlich das Handlungsfeld Wissensmanagement. Gesteuert werden diese Handlungsfelder durch die HR-Strategie und geeignete Analyseinstrumente wie beispielsweise die Mitarbeiterbefragung, die Balanced Scorecard und Altersstrukturanalysen. Zusätzlich ist das Modell unterteilt in drei zeitliche Phasen: Rekrutierung (Gewinnung von Personal zu Beginn des Arbeitslebens), Retention (Bindung und Erhaltung der Beschäftigten) und Retirement (Austritts- und Übergangsmanagement). Das Modell ist in Abbildung 1 dargestellt.

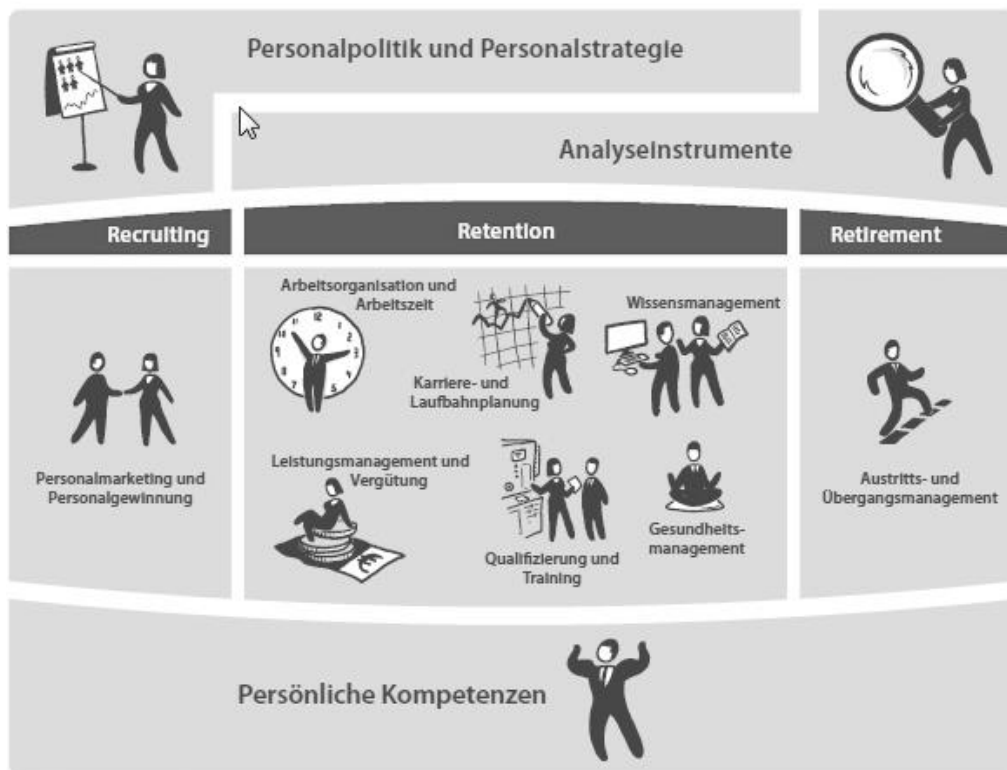


Abbildung 1: Die elf Handlungsfelder der Lebenszyklusorientierten Personalpolitik, Quelle: Blazek et al. 2011

Mit Hilfe dieses ganzheitlichen Modells verfolgen Unternehmen das Ziel, die Beschäftigten mit Hilfe entsprechend angepasster Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten „in jeder Lebensphase leistungsfähig, leistungsbereit und motiviert zu halten“ (Blazek et al. 2011, S. 4). Der Ansatz passt sich hauptsächlich dem unternehmerischen Bedarf an, richtet jedoch das Personalmanagement individuell aus. Eine im Jahre 2014 entstandene Studie zur lebensphasenorientierten Personalpolitik des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln merkt hierzu an, dass lediglich 7,7% der untersuchten 1.561 deutschen Unternehmen solch eine

Personalpolitik betreiben (Hammermann & Stettes 2014). Interessanterweise kommt diese Studie zum Ergebnis, dass ein Zusammenhang zwischen demografiebezogener Personalpolitik und dem Unternehmenserfolg besteht. Das Modell betont, dass die Maßnahmen auf die jeweilige Arbeits- und Lebensphase abgestimmt sein sollen, damit jeder Mitarbeiter leistungsfähig bleiben kann. Damit dies gelingen kann, ist es zudem essentiell, einen adaptiven und generationenübergreifenden Führungsstil zu etablieren. Denn beispielsweise werden jüngere Mitarbeiter, die sich in einer anderen Arbeitsphase befinden, anders motiviert, als ältere, erfahrene Mitarbeiter.

2. Aktivitäten von Daimler zu einer demografieorientierten Personalpolitik im Rahmen des Generationenmanagements

Die Personalstrategie bei Daimler ruht auf den fünf Säulen: Profitabilität, wettbewerbsfähige Belegschaft, zukunftsweisende Führungskompetenz, hohe Attraktivität als Arbeitgeber und professionelle Organisation. Innerhalb dieser strategischen Säulen werden Zieldimensionen und jährliche Initiativen zur Erreichung dieser Ziele definiert. Dazu zählt seit mehreren Jahren das Generationenmanagement (vgl. Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2013, S. 51). Das Generationenmanagement umfasst vier Handlungsfelder und erstreckt sich über die gesamte Lebensphase eines Mitarbeiters (vgl. Abb. 2).



Abbildung 2: Die vier Felder im Rahmen des Generationenmanagements Quelle: Daimler AG

Unter dem Handlungsfeld Ergonomie und Arbeitsorganisation fallen Personalthemen wie beispielsweise die Ergonomiebewertung im Produktionsplanungsprozess oder neue Zusammenarbeitsmodelle in der Produktion. Innerhalb des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden Maßnahmen zur gesundheitlichen Förderung verfolgt wie beispielsweise Präventionsangebote oder Fitnessgeräte zur Erhaltung der körperlichen Fitness. Der Führungs- und Personalentwicklungsbereich verantwortet eine Vielzahl von Qualifizierungsangeboten für Fach- und Führungskräfte. Demografieorientierte Themen werden in speziellen Standortbestimmungsseminaren oder Veranstaltungen über Führung und Demografie trainiert. Unter das Handlungsfeld Lebensarbeitszeit und Nachwuchssicherung können flexible Arbeitszeitmodelle wie beispielsweise Sabbaticals, mobiles Arbeiten oder flexible Altersteilzeitmodelle zusammengefasst werden. Abgerundet wird das Generationenmanagement durch neue Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Ein demografiefestes und innovatives Lernmodell stellt die intergenerationelle Qualifizierung dar, bei welcher ältere Mitarbeiter mit jüngeren Auszubildenden einen neuen Ausbildungsberuf erlernen. Zur Unterstützung der Personalpolitik kommen Analysetools wie die Mitarbeiterbefragung, die Balanced Scorecard oder die Altersstrukturanalyse zum Einsatz. Als ein bedeutendes Nachwuchssicherungsinstrument soll an dieser Stelle die Methodik des HR-Resource-Management vorgestellt werden, die ebensogleich zur Identifizierung und Bindung von Know-how Trägern Anwendung findet.

3. Das HR Resource Management Tool „Job Fit“ zur Nachwuchssicherung

Zur Identifizierung von Know-how Trägern und zur Sicherung strategisch bedeutsamer Funktionen ist bei Daimler das IT-Planungstool Job Fit im Rahmen der qualitativen Personalplanung, das HR Resource Management, im Einsatz. Es kann Prognosen über zukünftige Bedarfe zu bestimmten Tätigkeitsprofilen treffen. Das Tool simuliert den zukünftigen qualitativen und quantitativen Bedarf an Job-Funktionen unter demografischen Aspekten, die mittels Prämissen und Parametern vorgegeben werden. Als Parameter können zum Beispiel die Kennzahlen Fluktuation, Rentenalter oder Altersteilzeit benannt werden. Mit Hilfe bestimmter Planungsszenarien und Erfahrungswerten können dann Informationen geliefert werden, für welche Job-Funktionen langfristig Fach- oder Nachwuchskräfte benötigt werden. Abbildung 3 zeigt eine Altersstrukturanalyse auf Basis definierter Parameter.

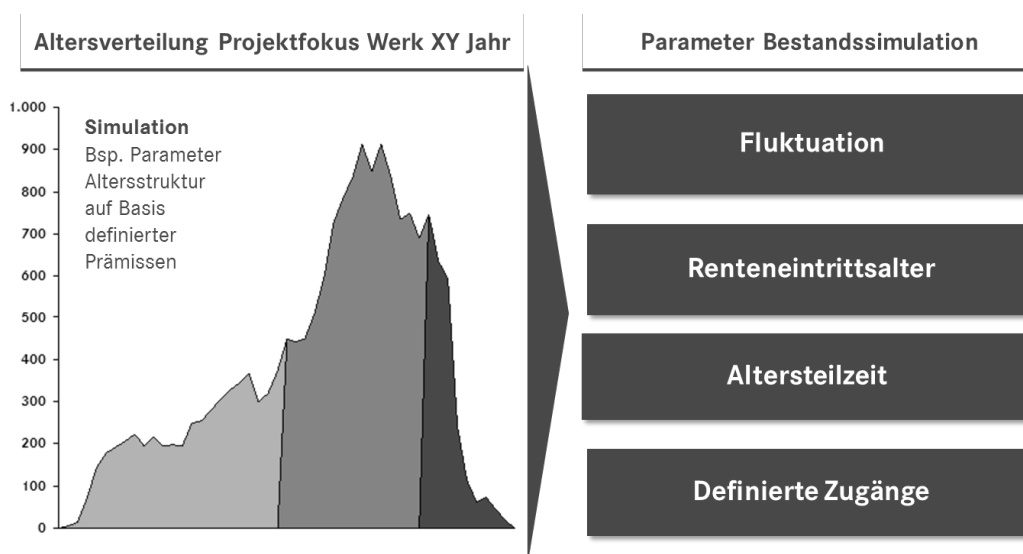


Abbildung 3: Altersstrukturanalyse auf Basis definierter Parameter, Quelle: Daimler AG 2014

Diese Ergebnisse werden mit zukünftigen Tätigkeitsbedarfen abgeglichen. Als Resultat erscheinen Gap-Analysen, die sich auf quantitative (Anzahl und Zeit) und qualitative Job-Funktionen (Art der Tätigkeit) erstrecken. Für die personalpolitischen Handlungsfelder: Ausbildung, Rekrutierung, Qualifizierung, Flexibilität und Personalanpassung können auf dieser Basis schließlich Maßnahmen ergriffen werden.

4. Ausblick auf zukünftige Handlungsfelder zum Generationenmanagement

Organisationen sind einem ständigen Wandel unterworfen. Neue Technologien beeinflussen die Arbeits- und Lebenswelt. Auch die Personalpolitik muss hierauf eingehen und wird kurz- bis mittelfristig aufgrund von neuen Lebens- und Arbeitskonzepten und Technologien die passenden personalpolitischen Maßnahmen ableiten. An dieser Stelle sei auf einige Trends und bedeutende Handlungsfelder eingegangen, die sich im Kontext von Neuerungen durch flexible Produktionssysteme und gesellschaftlichen Veränderungen ergeben werden.

Bezogen auf die Arbeitsorganisation werden sich Trends wie eine Neu-Definition der Produktionsgruppenarbeit sowie Fragen zu einer lernförderlichen Arbeitsumgebung niederschlagen. Bezogen auf das Handlungsfeld Lebensarbeitszeit erhält die Komponente Flexibilität in Form von Wahl-Arbeitszeiten, Teilzeit in

Schichtsystemen oder flexible Alterszeitmodelle und –orte starke Relevanz. Im Führungskontext stellt die Führung virtueller und generationenübergreifender Teams von bis zu sechs Generationen eine zukünftige Herausforderung dar. Unterstützt und aufgebrochen werden bestehende Strukturen und Arbeitsformen durch die immer stärker zunehmende Digitalisierung und neuer Möglichkeiten der Kommunikation und Vernetzung. Diese Neuerungen erfordern eine noch flexiblere, lebensphasenorientierte Personalpolitik. Dabei sollte die jeweils geeignete Personalmaßnahme sowie der jeweils passende Führungsstil gewählt werden, welche die Leistungserbringung und Motivation der Belegschaft für das Unternehmen maximieren. Diese Thematik wird im Rahmen einer Forschungsarbeit untersucht.

5. Literatur

- Blazek Z., Flüter-Hoffmann, C. Kössler, S., Ottmann J.(2011), Personalkompass, Demografie-management mit Lebenszyklusorientierung, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (Hrsg.)
- Daimler AG (2013), Nachhaltigkeitsbericht 2013 aufgerufen im Dezember 2014 unter <http://nachhaltigkeit.daimler.com>
- Geithner, S., Krüger, V., Pawlowsky P. (2013), Wie lernen? Wissensmanagement in der lernenden Organisation in Meifert, T.M. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung, Ein Programm in acht Etappen, S.410 ff.
- Hammermann, A., Stettes, O. (2014), Lebensphasenorientierte Personalpolitik, Theoretisches Konzept und empirische Evidenz, Studie, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (Hrsg.)
- J. Rump J., Eilers, S. (2014), Die lebensphasenorientierte Personalpolitik in: Lebensphasenorientierte Personalpolitik-Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele der Fachkräftesicherung, Rump J., Eilers S. (Hrsg.)
- Wilkens, U. & Pawlowsky, P. (2003) Personalarbeit in einer wissensbasierten Wirtschaft in: Becker, M., Rother, G. (Hrsg.): Personalwirtschaft in der Unternehmenstransformation