

# Verjüngung der Belegschaft ins Rollen gebracht

Räderhersteller Wicke aus Sprockhövel entwickelt zukunftsfähige Lösungen für die Belegschaft durch die Initiative DEMOGRAFIE AKTIV

Wenn Asphaltfertiger kochenden Straßenbelag aufbringen, Einkaufswagen zur Kasse geschoben werden oder mächtige Werkstore langsam aufgleiten, könnten Produkte der Firma Wicke GmbH + Co. KG im Spiel sein. Das Sprockhöveler Unternehmen behauptet sich seit 60 Jahren auf dem Weltmarkt für Räder und Rollen. Dinge in Bewegung zu bringen, ist das Spezialgebiet des 1866 gegründeten Traditionsbetriebs – das gilt heute erst recht für das Gebiet der Demografie. Was 1990 zunächst mit einer einfachen Analyse der Altersstruktur im Betrieb beginnt, führt gut 20 Jahre danach zur Auszeichnung mit dem Qualitätssiegel der Initiative DEMOGRAFIE AKTIV. Sie ist eine Idee des Landesarbeitsministeriums Nordrhein-Westfalen und wird Ende der 2000er-Jahre mit der Landesvereinigung der Unternehmensverbände NRW und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) NRW als Partnern ins Leben gerufen.



Wicke zählt zu den ersten 13 Unternehmen, die NRW-Arbeitsminister Guntram Schneider mit dem Siegel auszeichnete. Ein schöner Lohn für vielfältige und langjährige Anstrengungen auf dem Gebiet vorausschauender Personalentwicklung. Die Preisverleihung versteht Wicke gleichwohl nicht als Schlussstrich unter den Bemühungen, den Betrieb zukunftsfähig zu halten. „Ob ein Unternehmen in der Lage ist, im demografischen Wandel zu bestehen, kann nie abschließend beantwortet werden“, sagt Wickes neuer Personalleiter Denis Glowicki. „Wir sind also immer auf dem Weg.“ Was wie eine Binsenweisheit klingt, ist in Wahrheit eine wichtige Erkenntnis unter vielen aus dem DEMOGRAFIE AKTIV-Prozess. Er unterstützt Unternehmen, blinde Flecken bei der Zukunftssicherung und der Mitarbeiterfürsorge auszumachen.

### **Der erste Blick auf die biologische Uhr**

In der Rückblende sind bei Wicke schon früh Aktivitäten zu erkennen, die im Zusammenhang mit einer alternden Belegschaft stehen. Als das Unternehmen zum ersten Mal bewusst auf die biologische Uhr schaut, fühlt es sich noch wie ein dynamischer Dreißiger: Das Durchschnittsalter am Stammsitz in Sprockhövel liegt 1990 bei etwa 33 Jahren. „Olympiareife“ attestiert der damals schon zum Betrieb zählende Personalleiter Peter Steinmann den etwa 250 Mitarbeitern des Produktionsstandorts an der Elberfelder Straße. Weltweit beschäftigt Wicke insgesamt über 850 Menschen, Fertigungsstätten finden sich mittlerweile auch in China und der Tschechischen Republik.

Heute, 25 Jahre später, übergibt Steinmann seinem Nachfolger Denis Glowicki in Sprockhövel eine Belegschaft mit einem Durchschnittsalter von 43 Jahren. Ein Anstieg von zehn Jahren. Von nur zehn Jahren, möchte man hinzufügen. Diese moderate Alterung wäre kaum zu erreichen gewesen, hätten die Führungskräfte des familiengeführten Unternehmens nach dem Jahrtausendwechsel die Hände in den Schoß gelegt.

### **Nova.PE: Erste externe Hilfe für den Wissenstransfer**

Schon 2005 ist der Alterungsprozess fortgeschritten, Wicke steuert auf einen immer höheren Anteil älterer Mitarbeiter zu und fühlt sich erstmals zum Handeln gezwungen. „Wir hatten keine nennenswerte Fluktuation im Betrieb. Eigentlich ist das ja eine Auszeichnung, da die meisten langjährigen Mitarbeiter eine enge Bindung zum Unternehmen aufgebaut hatten“, sagt Peter Steinmann. „Allerdings standen wir vor der Frage, wie wir das Know-how sichern können, wenn perspektivisch viele Mitarbeiter gleichzeitig im Block ausscheiden.“

Diese Frage will Wicke mit externer Hilfe beantworten. Sie bietet sich an, als die Ruhr-Universität Bochum ein Projekt mit dem Namen Nova.PE auflegt, die Kurzform für Innovative Personalentwicklung. Das Projekt trägt den griffigen Untertitel „... damit Wissen und Erfahrung nicht in Rente gehen“. Peter Steinmann wird im Internet darauf aufmerksam, gesucht werden über diesen Weg kooperationswillige Unternehmen. Nova.PE zeigt Wicke Wege auf, den Verlust langjähriger Mitarbeiter an die Rentenkasse sowie den Mangel an Fachkräften abzufedern.

Das Projekt verspricht den Betrieben einen sinnvoll strukturierten Wissenstransfer von Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, auf neue oder jüngere Kräfte. Was in Peter Steinmanns Ohren attraktiv klingt, musste aber auch Gehör in der Chefetage finden. Es gibt Vorbehalte. Wie können vermeintlich praxisferne Wissenschaftler einer Firma helfen, deren Mitarbeiter sich täglich im harten Wettbewerb und harten Anpacken beweisen müssen? Oder, um im Ruhrgebietsduktus zu sprechen: „Was wollen denn die Professoren hier?“

Zehn Jahre danach ist diese Frage nur noch eine Anekdote. Tatsächlich kann die Universität dem Unternehmen helfen, nachhaltig. Die „Professoren“ assistieren erfolgreich dabei, das relevante Wissen der Ausscheidenden (Geber) auf die im Betrieb Verbleibenden (Nehmer) zu übertragen. Der Transferprozess wird dabei durch Checklisten und Personenreports sowie den Nova.PE-Kompetenzpiloten gesteuert. Letzterer ist ein EDV-Werkzeug, das wie eine Tanknadel anzeigt, ob relevantes Firmenwissen gut auf die verschiedenen Altersgruppen der Belegschaft verteilt ist.

### **Keine Skepsis mehr vor „den Professoren“**

Die Weitergabe von Wissen bei Wicke, früher laut Denis Glowicki eine wenig systematische Aktion, habe so endlich eine Struktur erhalten. „Bedeutung hat dies bei uns vor allem auf der Ebene der Führungskräfte“, sagt der Personalleiter. Als zuletzt der Leiter der Instandhaltung nach 45 Jahren in den Ruhestand verabschiedet wurde, hatte er zuvor drei Jahre lang mit seinem designierten Nachfolger „jeden Stein in den Abteilungen



v. li.: Personalleiter Denis Glowicki und Peter Steinmann, Betriebsrat Helgo Rohleder

umgedreht“. Beide führten anhand eines Transferplans Buch über ihre Eindrücke und gliederten sie in Themenfelder. Beim Abgleich der Aufzeichnungen konnten Unklarheiten ausgeräumt und wichtige Korrekturen vorgenommen werden. „Unsere Personalabteilung hat diesen Prozess immer wieder moderiert“, sagt Denis Glowicki. Ein institutionalisierter Vorgang, von dem er selbst seit Mai 2014 profitiert. Peter Steinmann bereitete sein Ausscheiden aus dem Unternehmen akribisch vor, das geballte Wissen aus 26 Jahren Personalleitung war bis Ende Januar 2015 auf Denis Glowicki zu übertragen. Steinmanns erste Themenliste umfasste 40 relevante Punkte, „bis November hatten wir schon 70 zusammen“, sagt Glowicki. Er bezeichnet sie als „Schnittmenge“ aus den Eingaben seines Vorgängers und eigenen Fragestellungen, als das von Nova.PE intendierte Ergebnis eines gegenseitigen Gebens und Nehmens.

Nach Nova.PE ist die Skepsis gegenüber der Hilfe von außen verflogen. Bei Wicke greifen immer neue Rädchen ineinander. Mit demografischen Aspekten befasst sich zum Beispiel seit 2008 das anschließende Projekt des Landes NRW namens „Mitten im Job“. Es thematisiert den Handlungsbedarf für Betriebe vor dem Hintergrund, dass das Renteneintrittsalter auf 67 Jahre heraufgesetzt wird und viele Mitarbeiter dadurch erwartbar länger beschäftigt bleiben müssen. Das ist nichts anderes als der Gegenentwurf zur Frühverrentung, die im produzierenden Gewerbe längst keine Ausnahme mehr ist. „Bis Mitte 50 ranklotzen und dann in Rente gehen“, sagt Peter Steinmann, „dieses Modell würde in Zukunft nicht mehr funktionieren.“ Funktioniert aber auch ein Unternehmen der Metallindustrie wie Wicke einfach so

weiter, wenn immer mehr Mitarbeiter der Altersklasse „50plus“ länger im Werk verbleiben? Oder müssen auch die Arbeitsbedingungen neu justiert werden? Wie ist es um die Belastbarkeit der älteren Kollegen bestellt, wie verändert sich ihre Einstellung zur Arbeit im Vergleich zu jüngeren Jahren?

### Demografie ist mehr als Ergonomie

Diese und andere Fragen diskutiert Wicke in fünf halbtägigen Workshops mit zwölf Meistern und Teamleitern. Das sind sämtliche Führungskräfte im produktiven Bereich. Ein Ergebnis: Ergonomische Verbesserungen des Arbeitsplatzes sind gerade für älter werdende Mitarbeiter wichtig; dies fällt unter die sogenannte Kategorie „Demografie 1.0“, eine interne Beschreibung etwa für den Fall, dass ein externer Fachmann einen Montageplatz analysiert und Maßnahmen empfiehlt, die zur Entlastung der Arbeiter führen.

Es geht aber, dies ist ein anderes Ergebnis von „Mitten im Job“, um mehr als den Blick von außen. „Demografie 2.0“, also die nächste Entwicklungsstufe, will bei Wicke die Mitarbeiter und Führungskräfte zu eigenen Vorschlägen für ein altersgerechtes Arbeiten animieren. Grundlage ist die Selbsteinschätzung der Teamleiter, wie sie ihre eigene Leistungsfähigkeit in den Jahren vor der Rente beurteilen. Dazu sollen sie überlegen, was sie auf dem psychosozialen Feld leisten müssen, um die Motivation bei dem wachsenden Anteil älterer Mitarbeiter zu erhalten. Nur diejenigen unter ihnen, die zufrieden sind, mitbestimmen dürfen und mit eigenen Anregungen ernst genommen werden, bleiben auch bis ins hohe Rentenalter leistungsfähig.

Mitbestimmung bleibt kein Schlagwort. „Mitten im Job“ bringt beim Räderhersteller Wicke nahtlos ein neues Projekt ins Rollen. Als Ziel wird formuliert, ab 2009 unter Beteiligung aller Ebenen ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einzuführen. Es führt demografische Entwicklungen und Gesundheitsschutz zusammen: Wenn die Rente nicht vor dem 67. Lebensjahr kommt, darf die Gesundheit nicht zu früh gehen. Die Mitarbeiter sollen körperlich in die Lage versetzt werden, überhaupt länger im Job bleiben zu können. „Leute, denkt dran“, gibt Personalleiter Peter Steinmann den Führungskräften der Produktion mit auf den Weg, „sucht das Gespräch mit den Mitarbeitern im Team.“

### 80 Mitarbeiter scannen die Firma auf Verbesserungspotenzial

Ohne diesen Austausch mit der Basis über Arbeitsprozesse und Belastungen befürchtet Wicke unliebsame Entwicklungen. „Es gab bei uns einen schleichenden Prozess“, sagt Steinmann, „die Räder, die wir herstellen, wurden immer schwerer.“ Annähernd 200 Kilogramm bringen die Räder eines Asphaltfertigers auf die Waage. Das stemmt natürlich kein Mensch allein durch Muskelkraft, hier hilft Kollege Maschine. Kleinere, immer noch 30 Kilogramm schwere Rollen aber müssen Mitarbeiter durchaus wuchten, sofern keine geeignete Hebevorrichtung vorhanden ist. Ist das tatsächlich ein Muss? Wicke hinterfragt nun häufiger solche Automatismen und will nach neuen Ideen suchen. Will der Belegschaft buchstäblich den Rücken stärken. Wiederum mit einem kompetenten Partner an der Seite, der Allgemeinen Ortskrankenkasse in Westfalen-Lippe, beginnt das Unternehmen das auf zwei Jahre angelegte BGM-Projekt.

Geschäftsführung, leitende Angestellte,  
Betriebsrat und Beraterin Dr. Helga Unger  
erarbeiten Leitlinien im Demografie-Aktiv-  
Workshop für die Firma Wicke GmbH & Co. KG



In die Aufbauarbeit des betrieblichen Gesundheitsmanagements wird fast jeder dritte Mitarbeiter der Sprockhöveler Zentrale eingebunden, vornehmlich aus dem gewerblichen Zweig. Etwa 80 Beschäftigte erstellen in neun Workshops zunächst eine Übersicht, an welchen Produktionsstätten welche Belastungen anfallen. Die Analyse führt zu einem Berg von Hausaufgaben, die anders als bei Schulkindern höchst willkommen sind. „Wir haben rund hundert Vorschläge erarbeitet, die aus ergonomischer Sicht Besserung versprechen“, sagt Peter Steinmann. Dass es keine Versprechen bleiben, überwacht ein im August 2010 extra eingerichteter Arbeitskreis Ergonomie bis heute. Er besteht aus Betriebsleitung, Betriebsrat, Personalleitung und zwei Führungskräften, die mehrmals im Jahr tagen. Bis 2015 sind so bereits 80 Prozent der Vorschläge umgesetzt worden: neue Krananlagen werden installiert, pneumatische Schraubstöcke angeschafft oder einfach nur kostenlos zu nutzende Was-

serspender aufgestellt. Auch die Arbeitswelt verändert ihr Gesicht. Produktionsprozesse und Arbeitsorganisation werden so modifiziert, dass ältere Mitarbeiter teilweise von der Nachtschicht befreit werden können. Oder es wird eine zusätzliche Stelle für einen Lackierer eingerichtet, wodurch in dieser Abteilung das Drei-Schichten-Modell gleich ganz abgeschafft wird.

### **Die Wirtschaftskrise sieht Wicke als Chance**

Wicke wagt sich auch an Veränderungen, die ins Geld gehen. „Einen Späneförderer anzuschaffen, entlastet einen Mitarbeiter davon, unter die Maschine zu kriechen und sie per Hand zu säubern“, erläutert Denis Glowicki. Dabei nur auf die Investitionskosten zu blicken, greife zu kurz. „Wenn sich durch eine neue Maschine die Produktions- und Durchlaufzahlen erhöhen, stellt sich schon bald ein positiver Effekt ein“, so Glowicki.

Dass Wicke das betriebliche Gesundheitsmanagement zu diesem Zeitpunkt überhaupt einführt, ist bemerkenswert. Denn die Umstände für ein solch ambitioniertes Projekt sind nicht die allerbesten. Die Wirtschaftskrise trifft das produzierende Gewerbe Ende der 2000er Jahre mit voller Wucht. Auch Wicke muss Nehmerqualitäten beweisen, das Unternehmen lässt kurzarbeiten. „In einer solchen Phase ist es nicht selbstverständlich, dass eine Firma in die Verbesserung der Arbeitsstätten investiert“, sagt Peter Steinmann. Demografische Überlegungen geraten eher in den Hintergrund, wenn die Gedanken ums wirtschaftliche Überleben kreisen.

Im Nachhinein erweist Wickes Festhalten am betrieblichen Gesundheitsmanagement sich als weise Entscheidung. Schließlich sind Sitzungen, Schulungen und Fortbildungen sogar leichter in den betrieblichen Prozess zu integrieren, wenn die Mitarbeiter nicht im vollen Schichtbetrieb benötigt werden. Mehr noch: Mit einer unkonventionellen Idee sichert Wicke zwei ungelerten Mitarbeitern in dieser Phase den Arbeitsplatz, wandelt ihre befristeten Jobs in Ausbildungsplätze um und verfügt so schließlich über zwei zusätzliche Fachkräfte. Wicke nutzt die Krise also gleich mehrfach als Chance.

### **Mit DEMOGRAFIE AKTIV denkt Wicke ganzheitlicher**

Denn auch eine andere Gelegenheit lässt das Unternehmen in dieser Phase nicht ungenutzt. Zur selben Zeit, als Wicke 2009 und 2010 das betriebliche Gesundheitsmanagement aufbaut, weckt die Landesinitiative DEMOGRAFIE AKTIV das Interesse des Personalleiters Peter Steinmann. Sie in den laufenden Aufbau der

Gesundheitsförderung zu integrieren, ist für die demografisch vorgebildete Firma keine besondere Kraftanstrengung. Lediglich vier Workshop-Sitzungen mit einer Handvoll Führungskräften sind in Sprockhövel erforderlich, um das Vorgehen abzustecken. Dabei kommt es zu einem intensiven Austausch mit der Servicestelle DEMOGRAFIE AKTIV darüber, wie die demografischen Herausforderungen bei Wicke erkannt und gestaltet werden können.

Wie schon Nova.PE beginnt auch DEMOGRAFIE AKTIV mit einer Analyse der Altersstruktur. Sie fällt Wicke leicht, weil der Räder-Hersteller über ein gut strukturiertes Personalwesen und die Erfahrung verfügt, Daten der Mitarbeiter kurzfristig für verschiedene statistische Erfordernisse aufzubereiten. Von der Initiative des Landes NRW erhofft Steinmann sich gleichwohl eine neue Qualität im demografischen Prozess. „Nova.PE', ‚Mitten im Job' und das betriebliche Gesundheitsmanagement entfalten punktuell große Wirkung“, sagt er. „Mit DEMOGRAFIE AKTIV bekamen wir aber erstmals ein Instrument an die Hand, unsere demografischen Überlegungen und Maßnahmen zusammenzuführen und ganzheitlich zu sehen.“

Dieses demografische Instrument fächert sich auf in vier Phasen. Zuerst werden Basisdaten erhoben und Ziele für das Unternehmen formuliert. In einem nächsten Schritt werden Leitfragen erarbeitet, die vor dem Hintergrund der betrieblichen Wirklichkeit Entwicklungsmöglichkeiten untersuchen. Danach ist der jeweilige Betrieb in der Lage zu erkennen, in welchem Bereich der größte Veränderungsdruck zu erwarten ist. Schritt vier umfasst schließlich alle

konkreten Aktionen, die als sinnvoll erachtet werden, das Unternehmen nachhaltig im demografischen Wandel zu stärken.

### Fragen über Fragen – hilfreich und wiederkehrend

Wer sich für diesen Prozess entscheidet, schlägt also einen besonderen Fragenkatalog auf. Fragen, die das jeweilige Unternehmen sich selbst stellen und beantworten muss. Zum Beispiel: Sind meine Mitarbeiter gesund oder gibt es auffällige Krankenstände, auf die ich reagieren muss? Sind Arbeitsplätze so beschaffen und Arbeitsabläufe so organisiert, dass die Beschäftigten nicht über die Belastbarkeitsschwelle hinaus beansprucht werden? Oder: Bleibt das Wissen in der Firma, wenn Mitarbeiter den Arbeitgeber oder in den Ruhestand wechseln? Andere Themenkomplexe bei DEMOGRAFIE AKTIV fragen nach den Strategien, neue Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden. Gibt es ferner geeignete Ideen und Projekte, den Gemeinschaftsgedanken im Betrieb zu fördern und somit die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Arbeitgeber zu stärken?

Das sind Fragen, die keine ultimative Antwort kennen. Sie sollten im Gegenteil regelmäßig wiederholt werden, um notwendige Maßnahmen zu erkennen und einzuleiten. Warum? Peter Steinmann: „Nur wer sich immer neu überprüft, erkennt Probleme. Wenn sie gravierend zu werden drohen, muss ein Unternehmen handeln.“ Das ist das Credo der Initiative DEMOGRAFIE AKTIV. Ihrem Selbstverständnis nach will sie Erkenntnisprozesse bei kleinen, mittleren und großen Betrieben nachhaltig in Gang setzen und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen. Da-

Arbeitsminister Guntram Schneider (rechts) übergibt das Siegel an Inhaber Klaus Schlösser (links) und Personalleiter Peter Steinmann (Mitte)



für stellt die Initiative Materialien, Begleitbuch und die persönliche Beratung durch die eigens eingerichtete Servicestelle bereit. Wer sich intensiv mit den Herausforderungen einer alternden Belegschaft auseinandersetzt und den vierstufigen DEMOGRAFIE AKTIV-Prozess durchläuft, hat gute Aussichten auf das Siegel der Initiative. Es bescheinigt den Unternehmen letztlich, aus einem kritischen Blick auf sich selbst heraus zukunftsfähige Lösungen für die Belegschaft entwickeln zu können.

### Das DEMOGRAFIE AKTIV-Siegel ist Auszeichnung, aber kein Endpunkt

„Das DEMOGRAFIE AKTIV-Siegel zu bekommen, heißt nicht, dass wir bei Wicke mit dem Thema demografischer Wandel in allen Bereichen fertig sind“, sagt Peter Steinmann. „Es bedeutet vielmehr, dass wir trotz aller Erfolge auch Schwachpunkte identifiziert haben, die wir nach bestimmten Arbeitsplänen angehen können.“ Um diese blinden Flecken zu erkennen, braucht es eine Orientierungshilfe. DEMOGRAFIE AKTIV ist eine solche. Sie regt zu planvollem Handeln nach zuvor bestimmten Leitlinien an. Eine dieser Leitlinien bei Wicke fordert von allen Beschäftigten, Angebote zur Schulung in Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit wahrzunehmen.

Dabei gehen die Funktionsträger des Unternehmens mit gutem Beispiel voran. „Wir haben alle Führungskräfte intensiv auf den Gebieten Demografie und Gesundheit schulen lassen“, sagt Peter Steinmann, „das war ein direkter Anstoß durch DEMOGRAFIE AKTIV.“ Ein gutes Dutzend Frauen und Männer investierte unter dem Begriff „Gesundes Führen“ zunächst zehn Tage bei der Berufsgenossenschaft Holz und Metall, um beim Arbeitsschutz und im Gesundheitssektor auf den neuesten Stand zu gelangen. Hinzu kamen noch einmal jeweils drei Tage für Weiterbildungen in Ergonomie und Kommunikationstraining.

Großer Aufwand mit kurzfristigem Erfolg: Wicke verzeichnet in diesem Jahrzehnt deutlich weniger Arbeitsunfälle. Waren es zuvor durchaus zehn pro Jahr, sinkt der Wert bereits 2012 auf fünf Unfälle mit zumeist glimpflichem Ausgang. Dieser Erfolg ist nicht nur auf Investitionen in die Arbeitssicherheit oder die intensiven Schulungen zum Gesundheitsschutz zurückzuführen, sondern auch auf den Baustein „Kommunikation“ von DEMOGRAFIE AKTIV: Wenn Maßnahmen innerbetrieblich gut gestreut werden, setzen sie sich auch im Bewusstsein der Mitarbeiter fest. Für diesen Zweck hält Wicke neben der direkten Ansprache der Mitarbeiter und obligatorischen Aushängen zudem das mehrmals im Jahr erscheinende Mitarbeitermagazin „Wicke-Kontakt“ bereit.

Auch außerhalb des Unternehmens wird der Mut wahrgenommen, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten weit über das Geschäftsjahr hinauszublicken. Wicke erhält 2010 zum ersten Mal das „Dortmunder Personalmanagement Prädikat“. Ausgezeichnet wird das entwickelte „Perso-

nalentwicklungs-Haus“ – also der ganzheitliche Ansatz, passende Mitarbeiter zu finden, zu integrieren, zu fördern und an das Unternehmen zu binden. 2013 stehen die Repräsentanten des Räderproduzenten erneut bei der Dortmunder Preisverleihung auf der Bühne. Diesmal finden besonders ihre nachhaltigen Ideen zu Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit die Anerkennung der Jury.

### **Matrix hilft bei langfristiger Personalplanung und kurzfristigem Ausfall**

Gesünder und sicherer kann das Arbeiten in den Sprockhöveler Fertigungshallen auch dadurch gestaltet werden, dass körperlich anspruchsvollere Jobs nicht dauerhaft von älteren Mitarbeitern übernommen werden. Bei Wicke wird im DEMOGRAFIE AKTIV-Prozess angeregt, häufiger altersgemischte Teams an geeigneten Arbeitsplätzen zu platzieren. „Dafür legen wir zunächst eine Qualifikationsmatrix an, die erfasst, wie viele Mitarbeiter eine bestimmte Maschine bedienen können“, erklärt Denis Glowicki. Nun könne die Matrix über die Analyse der Altersstruktur ergeben, dass zwar im Produktionsprozess ausreichend Arbeitskräfte vorhanden, sie aber zufällig sämtlich 59 Jahre alt sind. Damit drohe nicht nur eine Überlastung der älteren Arbeiter. Sondern perspektivisch auch die Gefahr des Wissensverlustes, wenn die erfahrenen Mitarbeiter zeitgleich in den Ruhestand treten.

Wicke setzt darauf, dass in einem solchen Fall das Bewusstsein durch DEMOGRAFIE AKTIV geschärft ist. Im Idealfall reagiert der jeweilige Abteilungs- oder Teamleiter auf das Problem und meldet

Handlungsbedarf an. „Wir würden dann als Reaktion zum Beispiel jüngere Mitarbeiter an der jeweiligen Maschine fortbilden und einsetzen“, sagt Personalleiter Denis Glowicki. Wird eine Arbeit für ältere Mitarbeiter zu anstrengend, könne ein Team an einem Montageplatz natürlich auch sofort durch einen jüngeren Arbeiter ergänzt werden. Wicke kann insgesamt flexibler reagieren: Fällt ein Mitarbeiter kurzfristig zum Beispiel wegen Krankheit aus, ist schnell Ersatz zur Stelle, und die Maschine muss nicht unbedingt still stehen. Mit einer Qualifikationsmatrix verschiedene Produktionsbereiche genau zu analysieren, kann also kurz- und mittelfristig zu einer nachhaltigen Entlastung von Mitarbeitern führen und das Unternehmen stärken. Daher sei die regelmäßige Neuauflage einer Matrix unter Beteiligung der Mitarbeiter auf allen Ebenen geboten, so Glowicki.

Solche Prozesse hat NRW-Arbeitsminister Guntram Schneider im Sinn, wenn er im Zusammenhang mit DEMOGRAFIE AKTIV eine Unternehmenskultur einfordert, die „die Beschäftigten stärker bei der Gestaltung ihrer Arbeit einbezieht“ und „ihre spezifischen Fähigkeiten und Potentiale berücksichtigt und fördert“. Wenn dieser Ansatz konsequent weiter gedacht wird, entsteht eine Unternehmenskultur, die auch den Mitarbeiter ganzheitlich betrachtet und nicht nur auf die Zeit beschränkt, die von der Stechuhr festgehalten wird.

### **Fahren, Feiern, Fitness: Firma fördert das Miteinander**

Wicke fördert diese Kultur. Im Betrieb stehen neben den erwähnten Wasserautomaten auch Rückentrainer am Arbeits-

platz. Außerhalb der Produktionshallen unterstützt das Unternehmen gemeinsame Aktivitäten wie das Staffel-Marathonteam, eine Mountainbike- und eine Motorrad-Gruppe, gemeinsame Feiern oder Blutspende-Aktionen. „Wir Mitarbeiter erhalten mit unseren Familien auch verbilligten Eintritt in ein Fitnessstudio“, sagt Betriebsrat Helgo Rohleder. Diese Vergünstigung ist für ihn mehr als nur ein Akt der „Freundlichkeit“ der Geschäftsführung gegenüber der Belegschaft. Wicke sorgt sich um die Gesundheit der Mitarbeiter, aktiviert die Belegschaft und stärkt gleichzeitig seinen Ruf als attraktiver Arbeitgeber.

Dies ist ein durchaus erwünschter Nebeneffekt in Zeiten, da der demografische Wandel mit seinen geburtschwachen Jahrgängen das Angebot junger Fachkräfte ausdünn. Im DEMOGRAFIE AKTIV-Prozess schält sich heraus, dass beim Räderproduzenten die PR in eigener Sache nicht rund läuft. „Bei der Personalrekrutierung hatten wir bis zu diesem Zeitpunkt viele Möglichkeiten nicht genutzt“, sagt Denis Glowicki. Er weiß, wie hart der Wettbewerb um den Nachwuchs geführt wird. Der Anteil jüngerer Erwerbstätiger im Alter von 15 bis 29 Jahren an der Bevölkerung sinkt tendenziell. Zuletzt lag er bei unter 20 Prozent. „Ein wesentlicher Teil der jungen Generation Y strebt zudem in kreative Bereiche“, sagt Glowicki, „technische Berufe wie unsere müssen da reagieren und ihre besonderen Stärken herausstreichen.“

### **Azubis sind keine billigen Arbeitskräfte**

Und Wicke reagiert: mit häufigeren Presseberichten, um die Firma bekannter zu machen, mit einem Tag der offenen Tür am Werk, einem überarbeiteten Internet-



auftritt oder einer wissenschaftlich begleiteten Mitarbeiterbefragung. Für viele ist es nicht unbedingt selbstverständlich: Je positiver die Arbeiter und Angestellten ihren Arbeitgeber bewerten, desto besser lässt sich damit außerhalb des Firmengeländes arbeiten – um letztlich neue Mitarbeiter zu gewinnen, in den jeweils benötigten Abteilungen und Altersklassen.

„Eigentlich“, sagt Peter Steinmann, „ist eine ausgewogene Altersmischung relativ einfach über Ausbildungsplätze zu regeln.“ Es gehe letztlich darum, den geeigneten Zeitpunkt nicht zu verpassen, um Alt und Jung in der Balance zu halten. Wicke bietet entsprechend seit Jahren jungen Menschen eine Perspektive, bildet auch über Bedarf aus. In den vergangenen Jahren gingen bei Wicke stets 15 Auszubildende gleichzeitig im gewerblichen und kaufmännischen Bereich in die Lehre, mit Aussicht auf eine Übernahme.

Wicke setzt darauf, dass Qualität und Mehrwert der eigenen Ausbildung von der jungen Generation wahrgenommen werden. „Viel zu oft werden Azubis noch als billige Arbeitskraft angesehen“, sagt Denis Glowicki. „Wie ein Unternehmen funktioniert, wird weder in der Schule noch in den meisten Ausbildungsberufen genug gelehrt.“ Wicke bietet Auszubildenden dagegen einen Einarbeitungsplan und den Einsatz in vielen verschiedenen Abteilungen. Abschlussgespräche, Kurzbeurteilungen und die wichtige Hilfe bei der Vorbereitung der schriftlichen und mündlichen Prüfung sind Standards, wobei auch auf die Art der Präsentation geachtet wird. „Unsere Lehrlinge erhalten so eine größere Bindung an das Unternehmen“, sagt Denis Glowicki, „sie wissen das zu schätzen.“ Denn nicht jeder Ausbildungsbetrieb kümmere sich derart intensiv um den Nachwuchs.

## Der nächste DEMOGRAFIE AKTIV-Prozess wartet schon

In welchem Umfang ausgebildet werden soll, kann durch eine von DEMOGRAFIE AKTIV angeregte Altersstrukturanalyse regelmäßig geprüft werden. Denis Glowicki sieht Bedarf für eine verstärkte Ausbildung ab 2016, auch in Randbereichen Wickes wie IT und Instandhaltung. Er denkt dabei in einem Zeitraum von etwa einer Dekade. „Dreieinhalb Jahre Ausbildung“, rechnet Glowicki vor, „plus drei Jahre Arbeit im Betrieb ergeben mindestens sechs Jahre, ehe ein Mitarbeiter komplett bei uns integriert ist.“ Um wie in der Vergangenheit eigene Auszubildende auch zu Führungskräften zu formen, dürfen Förderung und Unterstützung dann nicht enden. Von heute aus betrachtet, würde eine gezielte Ausbildung also etwa zu Beginn des neuen Jahrzehnts Früchte tragen. Ein Zeitrahmen, der passt: Sind 2015 und 2016 kaum Altersabgänge bei Wicke zu erwarten, kündigt die nächste Welle sich ab 2020 an. Das ist die Phase, in der die „olympiareifen“ 33-Jährigen aus dem Erfassungsjahr 1990 das Rentenalter erreichen.

Den nächsten DEMOGRAFIE AKTIV-Prozess wird Wicke dann längst angestoßen haben, steht zu vermuten. Denn die Firma ist von den Vorteilen ebenso überzeugt wie von der Handhabung. „Einfacher als mit DEMOGRAFIE AKTIV kann man den demografischen Wandel gar nicht angehen“, sagt Peter Steinmann. Altersstrukturanalyse, ganzheitliches Problembewusstsein, Handlungsfelder benennen, Aktionspläne erarbeiten und Lösungsvorschläge umsetzen – das sei auch von kleinen Unternehmen zu rich-

ten, die nur über ein rudimentäres Personalwesen verfügten. Zumal die Servicestelle DEMOGRAFIE AKTIV zur Seite

stehe. „Es ist doch so: Ich rüste mich als Firma für die Zukunft, und dabei hilft mir auch noch jemand“, sagt Steinmann.

### ABSTRACT

Wicke ist ein Unternehmen der Metallindustrie und spezialisiert auf die Konstruktion und Produktion von Schwerlast-Rädern und Rollen. Die 1866 gegründete Firma beschäftigt weltweit über 850 Mitarbeiter. Seit Mitte der 2000er Jahre setzt Wicke sich intensiv mit den Folgen des demografischen Wandels auseinander, weil die Fluktuation am Stammsitz Sprockhövel gering ist und ein Großteil der gut 250 Beschäftigten allmählich ins Rentenalter gleitet. Wicke zählt zu den ersten Teilnehmern der Initiative DEMOGRAFIE AKTIV. Damit fördern das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW, die Landesvereinigung der Unternehmensverbände NRW und der Deutsche Gewerkschaftsbund NRW betriebliche Aktivitäten zur Gestaltung des demografischen Wandels. Der mehrstufige Prozess kann mit der Auszeichnung durch das Siegel DEMOGRAFIE AKTIV enden. Die nächsten Schulungen der Initiative finden am 13. Mai, 9. September und 11. November 2015 bei der G.I.B., Im Blankenfeld 4, 46238 Bottrop statt. Info im Internet: [www.gib.nrw.de/service/events](http://www.gib.nrw.de/service/events)

### ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Andreas Bendig

Tel.: 02041 767-206

[a.bendig@gib.nrw.de](mailto:a.bendig@gib.nrw.de)

### KONTAKTE

Personalleiter der WICKE GmbH + Co. KG

Elberfelder Straße 109

45549 Sprockhövel-Herzkamp

Denis Glowicki, Tel.: 0202 2528-119

[glowicki@wicke.com](mailto:glowicki@wicke.com), [www.wicke.com](http://www.wicke.com)

Servicestelle DEMOGRAFIE AKTIV

Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung mbH (GOM), Aachen

Tel.: 0241 9290624

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V.

(TBS NRW), Bielefeld, Tel.: 0521 966350

[servicestelle@demografie-aktiv.de](mailto:servicestelle@demografie-aktiv.de)

[www.demografie-aktiv.de](http://www.demografie-aktiv.de)

### AUTOR

Volker Stephan

Tel.: 0251 2809666

[volker\\_stephan@gmx.de](mailto:volker_stephan@gmx.de)