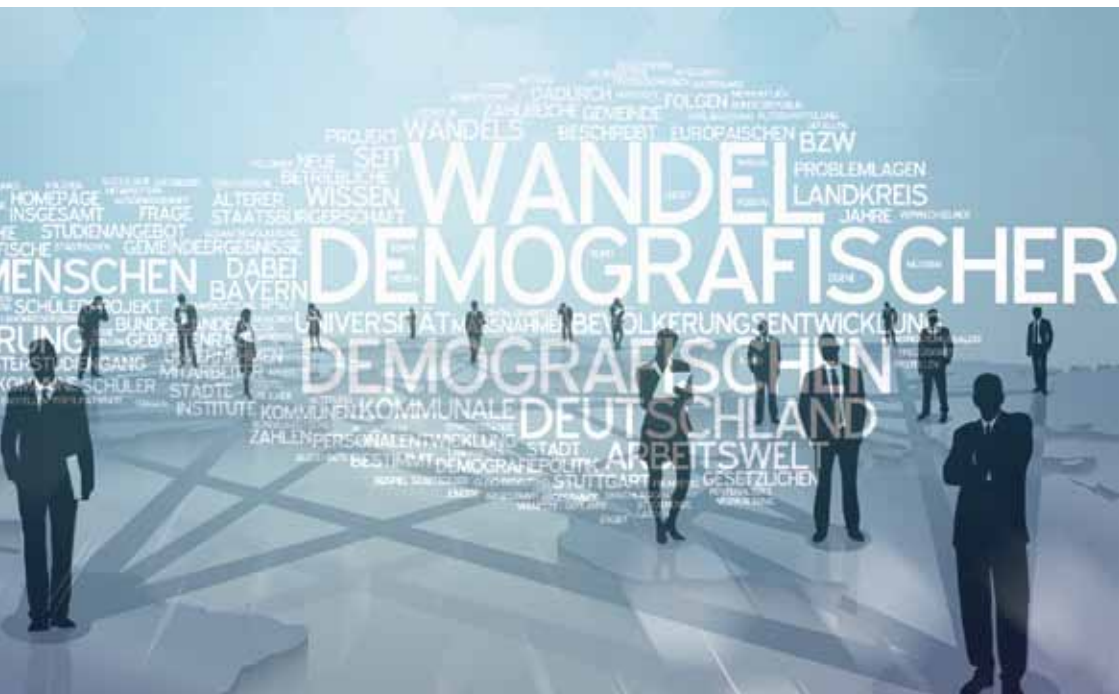




Demografischer Wandel in der Arbeitswelt

Herausforderungen für Arbeitsgestaltung und Personalarbeit



Seite

3

1 Vorwort

4

2 Zahlen und Fakten zur demografischen Entwicklung

4

2.1 Wie verändert sich die Bevölkerungsstruktur in Deutschland?

7

2.2 Was passiert regional?

8

2.3 Was sind die Folgen im Betrieb?

9

3 Das demografiefeste Unternehmen

10

3.1 Wo stehen wir – wo wollen wir hin?

11

3.2 Welche Daten sollte man in einer Altersstrukturanalyse auswerten?

12

3.3 Welche gesetzlichen Regelungen sind zu beachten?

14

3.4 Was sagt eine Altersstruktur aus?

17

4 Handlungsfelder und Maßnahmen

17

4.1 Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung

18

4.2 Führung und Unternehmenskultur

20

4.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement

22

4.4 Personalentwicklung, Qualifizierung, Weiterbildung

23

4.5 Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung

24

4.6 Arbeitszeit

25

4.7 Wissensmanagement

27

4.8 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

28

5 Angebote und Unterstützung der Unternehmerschaft Niederrhein

31

6 Literatur

32

7 Impressum

*„Die Jüngeren rennen zwar schneller,
aber die Älteren kennen die Abkürzung.“*

(Ursula von der Leyen)

Die Auswirkungen einer seit Jahrzehnten geringen Geburtenrate und einer gleichzeitig steigenden Lebenserwartung sind offenkundig: Es gibt immer weniger junge Menschen, das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt und die Menschen arbeiten länger als früher. Diese Entwicklungen machen auch vor dem Werkstor nicht halt: Es wird schwieriger, Ausbildungsplätze zu besetzen, Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu halten. Die Belegschaft wird älter, deshalb müssen Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die eine leistungsfähige Beschäftigung auch in höherem Alter ermöglichen.

Verjüngungskuren werden nicht funktionieren. Vielmehr müssen die Herausforderungen der demografischen Veränderungen angenommen und in eine aktive Personalpolitik umgemünzt werden. Nur so wird man als Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig und erfolgreich bleiben.

Was sind die Herausforderungen? Wie kann man ihnen begegnen? Welche Handlungsfelder und Maßnahmen werden in den Unternehmen angegangen oder umgesetzt? Welche Stolpersteine gibt es?

Diese Broschüre soll Handlungsfelder und Maßnahmen aufzeigen. Das Ziel ist nicht, fertige Lösungen als „Rezeptbuch“ zu präsentieren, sondern Anregungen und Anstöße zu geben. Denn auch bei der Personalarbeit im Unternehmen von morgen gilt: Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden und beschreiten. Und dann finden sich auch die erfolgversprechenden Abkürzungen.

Ralf Schwartz
Vorsitzender

Hartmut Schmitz
Hauptgeschäftsführer



2.1

Wie verändert sich die Bevölkerungsstruktur in Deutschland?

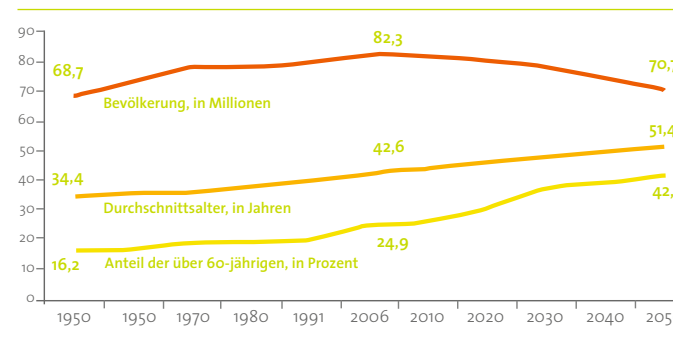
2 Zahlen und Fakten zur demografischen Entwicklung

Nach Prognosen des Statistischen Bundesamtes wird sich die Einwohnerzahl Deutschlands von heute rund 82 Mio. Einwohner auf rund 70 Mio. im Jahr 2060 verringern. Dabei sind Geburten- und Sterberaten sowie Zu- und Abwanderungen bereits berücksichtigt. Auch wenn diese Verringerung über die Jahre nicht gleichmäßig sein wird: Im Durchschnitt gehen uns jedes Jahr Städte wie Magdeburg, Kiel oder Krefeld verloren.

Die Bevölkerung geht zurück, weil die Zahl der Gestorbenen die Zahl der Geborenen immer mehr übersteigt. Die Nettozuwanderung – also der Saldo des Zuzugs nach und des Fortzugs aus Deutschland – kann die dadurch entstehende Lücke nicht schließen. Bei einer statistischen Geburtenzahl von etwa 1,4 Kindern je Frau, welche bereits seit Jahrzehnten konstant ist, fällt jede neue Generation um ein Drittel kleiner aus als die ihrer Eltern. Selbst eine etwas höhere Geburtenzahl von 1,6 Kindern je Frau würde diesen Trend nur abmildern, ihn aber nicht stoppen - Kinder, die nicht geboren wurden, können ihrerseits eben auch keine Kinder gebären.

Die Zahl der Sterbefälle wird hingegen zunehmen, denn die geburtenstarken Jahrgänge, die heute im mittleren Alter sind, rücken im Vorausberechnungszeitraum in das hohe Alter auf, in dem die Sterblichkeit natürlicherweise größer ist. Die Differenz zwischen den Zahlen der Geborenen und der Gestorbenen bildet die sogenannte „natürliche Bevölkerungsbilanz“ – diese ist seit Anfang der 1970er Jahre in Deutschland negativ und wird deshalb als „Geburtendefizit“ bezeichnet.

Die Altersstruktur in Deutschland wird sich nach den Prognosen des Statistischen Bundesamtes stark verändern: Heute besteht die Bevölkerung zu 19% aus Kindern und jungen Menschen unter 20 Jahren, zu 61% aus 20- bis unter 65-Jährigen und zu 20% aus 65-Jährigen und Älteren. Im Jahr 2060 wird sich die Zahl der unter 20-Jährigen auf etwa 10 Millionen (16% der Bevölkerung) verringert haben. Gleichzeitig wird dann jeder Dritte (34%) mindestens 65 Lebensjahre durchlebt haben und es werden doppelt so viele



70-Jährige leben wie Kinder geboren werden, auch bedingt durch die steigende Lebenserwartung.

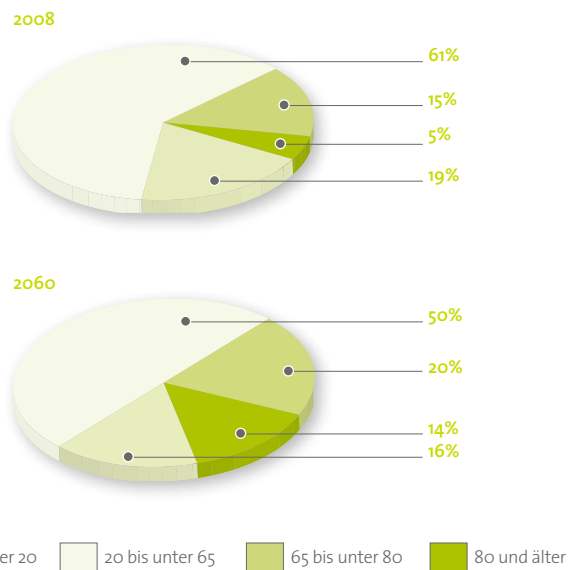
Die Alterung schlägt sich besonders gravierend in den Zahlen der Hochbetagten nieder: Heute leben etwa 4 Millionen 80-Jährige und Ältere in Deutschland. Dies entspricht 5% der Bevölkerung. Es ist damit zu rechnen, dass in fünfzig Jahren 14% der Bevölkerung – das ist jeder Siebente – 80 Jahre oder älter sein wird. Damit wird es im Jahr 2060 nur um etwa 1 Million mehr junge Menschen unter 20 Jahren geben als Menschen im Alter von 80 und mehr Jahren. Gravierend wird auch die Veränderung der Gruppe im Erwerbsalter sein; dies sind alle Menschen im Alter zwischen 20 und 65 Jahren. Deren Zahl wird von heute rund 50 Mio. auf etwa 35 Mio. im Jahre 2060 sinken.



Schaubild 1: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland

(Quelle: Flüter-Hoffmann, 2011)

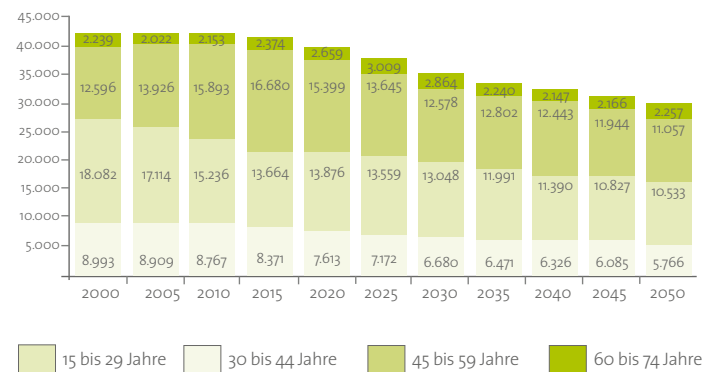
Bevölkerung nach Altersgruppen



12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung

Die langfristigen, über mehrere Jahrzehnte laufenden Prognosen mögen zu dem Schluss verleiten, dass noch viel Zeit ist, um sich auf die Veränderungen einzustellen und dass die Auswirkungen gar nicht so gravierend sind. Dies dürfte ein Trugschluss sein, denn die Auswirkungen werden auch kurzfristig spürbar sein:

- Starke Veränderungen stehen Deutschland bereits im kommenden Jahrzehnt bevor. Insbesondere die Altersgruppen der 50- bis 65-Jährigen (+24%) und der 80-Jährigen und Älteren (+48%) werden bis zum Jahr 2020 wachsen. Die Zahl der unter 50-Jährigen wird dagegen abnehmen (-16%). Allein die Bevölkerung im mittleren Alter von 30 bis unter 50 Jahren wird um circa 4 Millionen (-18%) schrumpfen. Das mittlere (mediane) Alter der Bevölkerung steigt infolge dieser Veränderungen schnell an. Weniger Kinder heißt weniger Schüler und damit weniger Auszubildende. Bereits ab 2014 ist mit einem deutlichen Rückgang der für eine Berufsausbildung zur Verfügung stehenden Jugendlichen zu rechnen.



- Die Beschäftigten werden länger arbeiten müssen, allein schon wegen der geänderten sozialversicherungsrechtlichen Basis und weil früher übliche Vorruhestandsregelungen nicht mehr zur Verfügung stehen. Arbeit bis 67 – oder sogar länger – wird die Regel sein.
- Das steigende Durchschnittsalter und das höhere Renteneintrittsalter wird sich im Betrieb durch einen steigenden Altersdurchschnitt und einen größeren Anteil älterer Beschäftigter bemerkbar machen. Schon jetzt sind deutlich mehr ältere Menschen erwerbstätig als früher: So sind heute rund 2 Mio. Beschäftigte älter als 60 Jahre; 1991 waren es nur etwa 900.000.

Seit Jahren ist eine regional sehr unterschiedliche Bevölkerungsentwicklung zu beobachten: Während in Boom-Regionen wie z.B. Berlin, München, Hamburg oder Düsseldorf die Bevölkerung wächst oder zumindest gleich bleibt, verlieren andere Regionen – z.B. die meisten ostdeutschen Länder und Städte oder das Ruhrgebiet – kontinuierlich Einwohner. Dies ist im Wesentlichen durch Zu- und Abwanderungen bestimmt.

Am Niederrhein sind die regionalen Entwicklungen recht unterschiedlich. So wird z.B. die Zahl der schulpflichtigen Kinder und Jugendlichen im Alter zwischen 6 und 19 Jahren in Krefeld von heute rund 29.000 auf etwa 25.000 im Jahr 2030 sinken. Eine ähnliche Entwicklung wird auch für den Rhein-Kreis-Neuss und für den

Schaubild 3: Veränderung der Altersstruktur in den kommenden Jahren

(Quelle: Statistisches Bundesamt, 2009)

2.2 Was passiert regional?

2.3
Was sind die Folgen im Betrieb?

Kreis Wesel erwartet. In den Kreisen Viersen und Kleve hingegen wird die Entwicklung moderater ausfallen, da für beide Kreise eine stabile Bevölkerungszahl erwartet wird.

Abzusehen ist, dass das „Angebot“ an Schulabgängern, Berufsanfängern und Facharbeitern sowie die Zahl der Hochschulabsolventen deutlich kleiner wird. Besonders in den industriellen und handwerklichen Berufen, aber auch in den technischen Bereichen, kann der Rückgang der (jungen) Bevölkerung zu Lücken in der Besetzung von Stellen führen. Dies mag auch daran liegen, dass die Neigung von Jugendlichen, einen handwerklichen oder technischen Beruf zu erlernen, in den letzten Jahren zu Gunsten der kaufmännischen und akademischen Berufe abgenommen hat. Zudem sind die vielfältigen Möglichkeiten einer akademischen Ausbildung mit breit gefächerten Beschäftigungsmöglichkeiten für viele Jugendliche sehr attraktiv.

Der „Run“ auf die Hochschulen wird den Mangel in den technischen Berufen aber nur wenig mildern. Schon heute beträgt z.B. die Ersatzquote der Ingenieure in Deutschland lediglich 0,9, d. h. auf 100 Ingenieure im Alter zwischen 55 und 65 Jahren kommen nur 90 Ingenieure im Alter zwischen 25 und 34 Jahren. Im Jahre 2020 wird die Ersatzquote laut Prognose der OECD unter Voraussetzung konstanter Absolventenzahlen nur bei 0,7 liegen.

Nach Schätzungen werden 2020 voraussichtlich rund 2,4 Mio. Fachkräfte fehlen. Eine Vielzahl von MINT-Projekten (**M**athematik, **I**nformatik, **N**aturwissenschaften und **T**echnik) steuern diesem Trend entgegen, indem die Attraktivität der technischen Berufe bei Jugendlichen erhöht wird. Betrieblich wird man ebenfalls gegensteuern müssen, z.B. durch eine Weiterbeschäftigung von Fachkräften, dem Erschließen ungenutzter Fachkräftepotentiale oder dem Anwerben ausländischer Fachkräfte.

3 Das demografiefeste Unternehmen

In einem demografiefesten Unternehmen, das sich der demografischen Veränderungen und der personalwirtschaftlichen Herausforderungen für das eigene Unternehmen bewusst ist, muss die Personalarbeit nicht neu erfunden werden. Aber die Schwerpunkte ändern sich.

Personalwirtschaftliche Herausforderungen der Zukunft sind z.B.

- Erhalt der Mitarbeiter und ihrer Beschäftigungsfähigkeit bis zum Regelrenteneintritt
- Angebot von attraktiven Arbeitsbedingungen
- Attraktivität als Arbeitgeber insgesamt steigern
- Reduzierung und Abbau von Belastungen
- Förderung der Gesundheit
- Sicherung des Wissenstransfers
- Sensibilisierung der Mitarbeiter für einen Eigenbeitrag an der Arbeitsfähigkeit.

Als Leitbild und Richtschnur einer demografiefesten Personalarbeit kann das folgende Prozessmodell dienen:

<ul style="list-style-type: none"> ■ Alters- und Qualifikationsstruktur analysieren ■ Relevante Informationen auswerten ■ Schwachstellen erkennen 	Ist-Analyse und Bewertung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziele formulieren ■ Vordringliche Handlungsfelder identifizieren 	Ziele und Handlungsfelder
<ul style="list-style-type: none"> ■ Maßnahmen planen und umsetzen 	Maßnahmen und Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Erfolg der Maßnahmen bewerten ■ Verbesserungspotentiale identifizieren 	Erfolgskontrolle und Verbesserung

Schaubild 4:
Prozessmodell
„Demografiefestes Unternehmen“



3.1 Wo stehen wir – wo wollen wir hin?

Ein probates Mittel für die Analyse der Ausgangssituation ist eine Altersstrukturanalyse, die die Verteilung der Beschäftigten in den Altersgruppen sichtbar macht. Eine Altersstrukturanalyse ist ein Werkzeug zur Überprüfung der Ist-Situation. Sie kann einerseits helfen, Geschäftsführung, Führungskräfte, Beschäftigte und Arbeitnehmervertretung zu sensibilisieren und andererseits dazu beitragen, Handlungsfelder zu erkennen.

Wenn z.B. festgestellt wird, dass in einer 10-köpfigen Abteilung 4 Mitarbeiter in den nächsten 3 Jahren ausscheiden werden, ist der Handlungsdruck augenscheinlich: Es ist z.B. zu klären, wer die ausscheidenden Mitarbeiter ersetzen kann, ob sich diese Kandidaten noch in die Positionen hinein entwickeln müssen – und wenn ja wie – oder ob es eine Übergangsphase geben soll, in der ein ausscheidender Mitarbeiter und sein Nachfolger gemeinsam tätig sind.

Um solche Fragen beantworten zu können, ist es sinnvoll, neben dem Alter der Beschäftigten z.B. ihre Aufgaben, Funktionen und Qualifikationen zu untersuchen. Es ist nicht nur interessant, wann ein Mitarbeiter ausscheidet, sondern auch, welche Aufgaben er hatte und welche Qualifikationen und Kompetenzen für diese Aufgaben erforderlich sind.

Weiterhin bietet es sich an, nicht nur die aktuelle Altersstruktur, sondern auch deren zukünftige Entwicklung abzuschätzen. Eine Hochrechnung auf 5 oder 10 Jahre kann Veränderungen sichtbar machen und ein Gefühl dafür vermitteln, was in den kommenden Jahren mit der Altersstruktur im Unternehmen passieren wird.

Zu klären ist vorab, welche Sachverhalte untersucht werden sollen. Das Alter der Beschäftigten steht im Vordergrund. Aber wie ist es mit den Funktionsbereichen und Abteilungen, in denen die Mitarbeiter arbeiten? Den Aufgaben, Funktionen, Positionen? Der Qualifikation? Dem erwarteten Austrittsdatum? Solche Informationen sind wichtig, um aus der Altersstrukturanalyse Handlungsbedarfe ableiten zu können.

Eine Analyse der Altersstruktur ist mit Aufwand verbunden. Liegen die Personaldaten im Personalwirtschaftssystem EDV-technisch vor, so reicht oft ein Export der Daten über eine Schnittstelle aus, um diese Daten dann im nächsten Schritt mit einem geeigneten Softwarewerkzeug auswerten zu können. Anderenfalls müssen die benötigten Daten aufwendig aus den Personalakten herausgefiltert werden. Hat man hierfür keine personelle Kapazität, ist zu überlegen, die Personaldaten z.B. mit einer Bachelor- oder Masterarbeit an einer Hochschule in der Nähe aufbereiten zu lassen.

Begleitend zur eigentlichen Altersstrukturanalyse bietet es sich auch an, weitere Informationen zu sammeln und zu untersuchen, z.B.

- Krankenstand, AU-Tage und Fehlzeiten
- Fluktuation der Mitarbeiter
- Ausbildungsgeschehen (z.B. Anzahl Bewerber)
- Rekrutierungsgeschehen (z.B. Anzahl Neueinstellungen pro Jahr)
- Angebote und Nachfrage nach Weiterbildungen
- Anzahl neuer Produkte oder Dienstleistungen pro Jahr
- Teilnahmequote am Betrieblichen Vorschlagswesen

3.2 Welche Daten sollte man in einer Altersstrukturanalyse auswerten?

3.3 Welche gesetzlichen Regelungen sind zu beachten?

- Personalkostenstruktur im Hinblick auf Altersstruktur
- Umfang geleisteter Mehrarbeit
- Faktisches Austrittsalter der Beschäftigten.

Natürlich sind die Rahmenbedingungen wie die zukünftige Geschäftserwartung, betriebliche Aus- und Weiterbildungskonzepte oder auch die Situation im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu berücksichtigen.

Im Zusammenhang mit einer Altersstrukturanalyse sind die sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ergebenden Rechte des Betriebsrats zu wahren. Zu den für diesen Themenkreis maßgeblichen gesetzlichen Mitwirkungs- bzw. Mitbestimmungsrechten zählen die Bestimmungen des § 80 BetrVG sowie des § 92 BetrVG.

Nach § 80 BetrVG ist es Aufgabe des Betriebsrats, die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu fördern (Abs. 1 Ziff. 6) sowie allgemein einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung und -förderung (Abs. 1 Ziff. 8) zu leisten. Damit der Betriebsrat seine Aufgaben ordnungsgemäß durchführen kann, ist er gemäß § 80 Abs. 2 BetrVG rechtzeitig und umfassend zu unterrichten.

Ihm sind auf Verlangen die zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen, wobei sich die Vorlagepflicht des Arbeitgebers grundsätzlich auf bereits vorhandene Unterlagen beschränkt. Rechtzeitig bedeutet, dass der Betriebsrat so frühzeitig zu informieren ist, dass er seine Aufgaben ordnungsgemäß erfüllen kann.

Dies ist auch in Ansehung der Unterrichts- und Beratungspflicht gem. § 92 BetrVG von Relevanz. Danach hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere den gegenwärtigen künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung, anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten.

Es ist hierbei ausreichend, dem Betriebsrat Einblick in die Unterlagen zu gewähren. Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung machen. Der Arbeitgeber ist jedoch nicht verpflichtet, diese Vorschläge umzusetzen oder zu übernehmen, er hat sie aber ernsthaft in seine Überlegungen einzubeziehen.

Durch diese Informations- und Beratungsrechte, die dem Betriebsrat nach dem BetrVG hinsichtlich einer Altersstrukturanalyse zustehen, werden auch datenschutzrechtliche Aspekte berührt. Denn in einer Altersstrukturanalyse werden personenbezogene Daten erfasst und ausgewertet. Der Arbeitgeber ist prinzipiell zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten zu Zwecken der Altersstrukturanalyse nach Maßgabe des § 28 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) berechtigt. Das BDSG sieht ihn als verantwortliche Stelle an. Der Arbeitgeber trägt damit die originäre Verantwortung für das Erheben und Verwalten der Arbeitnehmerdaten. Zugleich ist der Betriebsrat datenschutzrechtlich als Teil der verantwortlichen Stelle anzusehen. Er ist also dem Arbeitgeber datenschutzrechtlich zugeordnet, ohne dass dadurch seine betriebsverfassungsrechtliche Stellung berührt wäre. Der Betriebsrat seinerseits ist damit gleichfalls gem. § 28 BDSG zum Umgang mit Arbeitnehmerdaten zum Zwecke der Erfüllung der betriebsverfassungsrechtlichen Aufgaben, wie sie vorangehend dargestellt sind, befugt.





3.4 Was sagt eine Altersstruktur aus?

Die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse können aussagekräftig z.B. als Säulendiagramm dargestellt werden. Dabei stellen die Säulen die Anzahl an Mitarbeitern je Altersgruppe dar. Oft wird man allein schon aus der Anschauung eines solchen Diagramms aktuelle oder zukünftige Risiken in der Personalarbeit erkennen können.

Der wohl größte Handlungsdruck wird sich ergeben, wenn die oberen Altersgruppen, z.B. zwischen 55 und 65 Jahren, deutlich stärker besetzt sind als die anderen Altersgruppen. Eine solche alterszentrierte Verteilung kann große Risiken bergen: Innerhalb weniger Jahre werden viele Beschäftigte das Unternehmen verlassen. Wenn keine geeigneten Maßnahmen getroffen werden, ist die Gefahr des Know-how-Verlustes oder der Nicht-Besetzung von frei werdenden Stellen groß. Zudem birgt eine alterszentrierte Verteilung die Gefahr eines hohen Krankenstandes, da ältere Beschäftig-

te zwar nicht unbedingt häufiger krank sind als ihre jüngeren Kollegen, aber die Genesungszeit oft deutlich länger ist. In Betrieben mit Nacht- und Schichtarbeit besteht außerdem das Risiko, dass ältere Beschäftigte in größerem Umfang gemäß § 6 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) keine Nachtarbeit mehr leisten wollen oder können.

Industrieunternehmen haben sehr häufig eine mittenzentrierte Altersstruktur, d.h. die mittleren Altersgruppen zwischen 40 und 55 Jahren sind deutlich stärker besetzt als die der anderen Altersgruppen. Das sind heute vor allem die „Babyboomer“, also die zwischen 1955 und 1965 Geborenen. Auf den ersten Blick ist diese Verteilung in Ordnung, denn in der mittleren Altersgruppe sind häufig erfahrene Fach- und Führungskräfte zu finden, die das Unternehmen in ganz erheblichem Umfang tragen. Risiken können sich aber zum einen darin zeigen, dass die (relativ wenigen) ausscheidenden älteren Mitarbeiter zu wenig attraktive Stellen für den „Mittelbau“ entstehen lassen. Zum anderen wird sich eine mittenzentrierte Verteilung zwangsläufig zu einer alterszentrierten Verteilung entwickeln, selbst dann, wenn Nachwuchs eingestellt wird. Damit steuert das Unternehmen langsam den oben beschriebenen Risiken einer alterszentrierten Verteilung entgegen.

Vor allem Unternehmen, die relativ neu sind und in der Vergangenheit durch die Einstellung junger Mitarbeiter personell stark gewachsen sind, haben oft eine jugendzentrierte Altersstruktur, bei der die jungen Altersgruppen sehr stark besetzt sind. In einer solchen Altersstruktur bestehen – zumindest mittelfristig – keine Risiken hinsichtlich des altersbedingten Ausscheidens von Mitarbeitern. Aber auch solche Unternehmen müssen sich in Zukunft um den jungen Nachwuchs bemühen – er wird vielleicht nicht mehr in dem Maße zur Verfügung stehen wie in der Vergangenheit.

Am risikoärmsten ist eine balancierte Altersstruktur, bei der die Altersgruppen annähernd gleich stark besetzt sind. Hier stehen – zumindest zahlenmäßig – in jeder Altersklasse genügend Beschäftigte zur Verfügung, um ausscheidende ältere Mitarbeiter zu ersetzen. Eine zukünftige Herausforderung besteht z.B. darin, auch im Hinblick auf Ausbildung, Qualifikation und Kompetenz den Ersatz der ausscheidenden Mitarbeiter zu gewährleisten – vergleichsweise ein „Luxusproblem“.

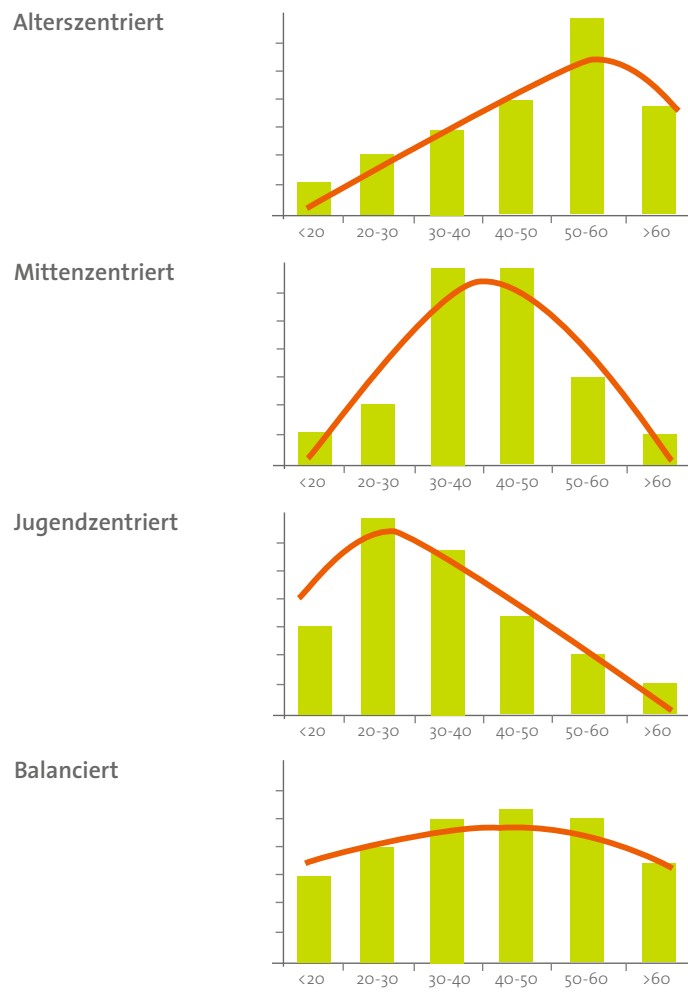


Schaubild 5:
Altersstruktur-Typen

Die Altersstruktur-Typen sind nur als grobe Richtschnur zu sehen. Sie können helfen, den Blick auf dringliche Handlungsfelder zu lenken, sind aber nicht geeignet, um Maßnahmen unmittelbar abzuleiten. Man sollte die Altersstruktur-Typen bzw. die tatsächliche Altersstruktur im Unternehmen nicht als „gut“ oder „schlecht“ klassifizieren – die Altersstruktur ist ein Fakt und lässt sich ohnehin kaum gezielt verändern.

4 Handlungsfelder und Maßnahmen

Grundlage für die Festlegung von Handlungsfeldern und Maßnahmen ist die strategische und langfristige Zielsetzung des Unternehmens. Das Ziel ist, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und damit seinen Fortbestand zu sichern. Dies wird nur möglich sein, wenn die Arbeits-, Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gefördert und ihre Gesundheit erhalten wird.

Handlungsfelder und Maßnahmen können miteinander vernetzt sein. Deshalb sollten sie in einen Kontext der unternehmerischen Strategien und Ziele sowie eines Leitbildes gestellt werden.

Die Arbeitsorganisation, also die Gestaltung und Festlegung von Arbeitsaufgaben, Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufen, hat einen großen Einfluss auf die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Menschengerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen, umfasst z.B. die Gestaltung von Arbeitsabläufen, Zusammenarbeit und Projektarbeiten und damit mehr als die „klassische“ Arbeitsplatzergonomie.

Eine wichtige Basis ist ein funktionierender Arbeits- und Gesundheitsschutz. Dieser gewährleistet sichere Arbeitsbedingungen, die keine Risiken für Arbeitsunfälle oder berufsbedingte Erkrankungen bergen. Die Bedeutung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes wird noch größer werden – ganz unabhängig von den gesetzlichen Regelungen –, denn in Zukunft wird es immer schwieriger werden, die personellen und organisatorischen Folgen von Erkrankungen oder Unfällen im Betrieb ausgleichen zu können.

Mit der Arbeitsorganisation werden auch Rahmenbedingungen für die Qualifizierung, die Weitergabe von Wissen und das gegenseitige Lernen gesetzt. Die Aufgaben der Beschäftigten sollten mit ihrer Qualifikation und Kompetenz einhergehen, um sie vor Über-, aber auch vor Unterforderung zu schützen. So kann Arbeit in (altersgemischten) Teams in Projekten oder als dauerhafte Arbeitsorganisationsform nicht nur Produktivitätsvorteile bringen,

4.1 Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz- gestaltung

sondern die Beschäftigten auch fachlich und überfachlich weiterbilden.

Weitere Beispiele für Maßnahmen sind

- Ergonomische Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen schaffen und durch regelmäßige Arbeitsplatzbegehungen unterstützen
- Benutzer- und bedienerfreundliche Oberflächen, z.B. bei Software, Anlagensteuerungen oder Programmierumgebungen, einsetzen
- Ganzheitliche Aufgaben gestalten, die eher motivierend für den Beschäftigten sind und die die Arbeitszufriedenheit steigern
- Abwechslungsreiche Aufgaben gestalten (z.B. durch Arbeitsplatzwechsel, Aufgabenrotation), welche die Belastung reduzieren und die Flexibilität steigern
- Arbeitsformen umsetzen, die gezielt die Zusammenarbeit und den gegenseitigen Erfahrungstransfer unterstützen (z.B. altersgemischte Teams, Projektorganisation)
- Fachkräftebedarf durch Reorganisationsmaßnahmen verringern (z.B. durch Fremdvergabe von Leistungen)
- Im Hinblick auf das Leistungsvermögen älterer Beschäftigter Aufgaben gestalten, die deren Leistungsvorteile (z.B. Erfahrungswissen, soziale Kompetenz) nutzen
- Begrenzung der Dauer der Arbeit an besonders belastenden Arbeitsplätzen (z.B. durch Arbeitsplatzwechsel)
- Tandem- und Patenmodelle zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern zur Unterstützung der Einarbeitung.

Veränderungen zu gestalten und umzusetzen funktioniert nur, wenn die Führungskräfte ihre Rolle als Treiber und Umsetzer dieser Veränderungen verstehen und bewältigen können. Das bedeutet auch, dass Führungsverhalten und –instrumente an den Anforderungen einer älter werdenden Belegschaft orientiert werden.

Man sollte sich z.B. davor hüten, sich der immer wieder gern gehörten Meinung anzuschließen, ältere Mitarbeiter seien per se unflexibel, weniger leistungsfähig und würden sich Weiterbildung verweigern. Oft sind es nämlich betriebliche Rahmenbedingungen, die Flexibilität einschränken und ältere Mitarbeiter in der betrieblichen Weiterbildung außen vor lassen. Und dass die Leis-

tungsfähigkeit im Alter abnimmt, stimmt sicherlich statistisch. Das ist aber im Einzelfall nicht immer richtig. Vielmehr sind die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit bei Menschen sehr individuell ausgeprägt. Es gibt viele 60-Jährige, die weit „fitter“ sind als manch 20-Jähriger. Zudem haben ältere Mitarbeiter, bedingt durch ihre Betriebs-, Berufs- und Lebenserfahrung, gegenüber jüngeren und unerfahrenen Mitarbeitern oft Vorteile. Ziel sollte es also sein, durch Führung, Unternehmenskultur und Zusammenarbeit dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiter – egal ob jung oder alt – leistungsfähig und motiviert bleiben.

Dabei ist es auch sinnvoll, sich im Unternehmen darüber klar zu werden, welche Werte und Normen im Zusammenhang mit „Alter“ im Unternehmen existieren. Jüngere Führungskräfte sind oft wissensgeleitet und orientieren sich sach- und zielorientiert am Output, während ältere Führungskräfte oft erfahrungsgleitet sind und mehr Wert auf ein starkes Commitment und hohe Mitarbeiterbindung legen. Das kann in der täglichen Arbeit Vorteile haben, aber auch zu Problemen führen, wenn z.B. ältere Mitarbeiter nur nach ihrer Ergebnis-Leistung bewertet werden.

Maßnahmen sind z.B.

- Erarbeitung eines Leitbildes „Demografie“
- Sensibilisierung des Managements, der Führungskräfte und der Beschäftigten für die Folgen einer älter werdenden Belegschaft
- Bewusste Nutzung unterschiedlicher Führungsstile
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche und Vorgesetztenbewertung
- Stärkung des Selbstbewusstseins älterer Mitarbeiter (Selbstvertrauen, Motivation, Veränderungsbereitschaft), z.B. durch Vertrauensbildung („Ich werde nicht entlassen, weil ich alt bin“), Anerkennung und Wertschätzung



4.3 Betriebliches Gesundheits- management

- Realistische Einschätzung des Leistungsvermögens älterer Beschäftigter und Aufzeigen persönlicher Perspektiven und Förderung
- Erfahrungsaustausch zwischen den Führungskräften.

Während der Arbeits- und Gesundheitsschutz gesetzlich geregelt ist und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren im Blick hat, konzentriert sich Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) auf die Gesunderhaltung und die Gesundheitsförderung der Beschäftigten - und zwar als freiwillige Leistung des Unternehmens.

Dazu gehören Maßnahmen, die unmittelbar die Gesundheit der Mitarbeiter verbessern sollen, z.B. Rückenschulungen, Ernährungsberatungen oder auch Gesundheits-Checks. Daneben gilt es aber auch, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken und sie zu befähigen, sich auch im privaten Bereich um ihre eigene Gesundheit zu kümmern und ihre Gesundheitskompetenz zu verbessern.

Worin liegt der Nutzen des Gesundheitsmanagements? Die Erwartung ist, dass durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement der Krankenstand dauerhaft verringert wird. Interessanterweise stellen aber viele Unternehmen fest, dass zwar mit Beginn des BGM der Krankenstand sinkt, dieser aber nach einigen Jahren mitunter wieder ansteigt, ohne dass die Ursachen hierfür bekannt sind.

Vielleicht ist der wesentliche Effekt des BGM nicht die dauerhafte Senkung des Krankenstandes, sondern eine Steigerung der Gesundheit, der Leistungsfähigkeit, der Motivation und des Gesundheitsbewusstseins der gesunden Mitarbeiter. Denn letztlich ist ja nicht nur wichtig, dass ein Mitarbeiter am Arbeitsplatz tätig ist, sondern auch, dass er dies mit hoher Leistungsfähigkeit tut. Ein „langer Atem“ bei der Umsetzung des BGM ist wichtig, im Einzelfall auch mit individuell zugeschnittenen Maßnahmen. Weitere Effekte eines BGM können eine verbesserte Kommunikation, mehr Verantwortungs-



übernahme im gesunden Unternehmen, höhere Sensibilität und Eigenverantwortung für Arbeit und Gesundheit und eine größere Identifikation mit dem Unternehmen sein.

Unternehmen mit einem BGM binden auch oft die Sozialberatung ein. Das Ziel ist, bei persönlichen Problemen, die für den einzelnen Mitarbeiter extrem belastend sein können z.B. ein persönlicher Schicksalsschlag oder hohe Schulden, Hilfe anzubieten. Letztlich steht dahinter die Erkenntnis, dass es viele Ursachen geben kann, warum Mitarbeiter demotiviert und nicht leistungsfähig oder erkrankt sein können – in jedem Fall hat das Unternehmen ein Problem. Wie wichtig dieser Ansatz ist, zeigen aktuelle Untersuchungen zu den volkswirtschaftlichen Folgen psychischer Störungen: So entfallen – je nach Datengrundlage der Krankenkassen – etwa 10 bis 12 % der AU-Tage auf diagnostizierte psychische Störungen; allein wegen Burn-Out kommt es zu 1,8 Mio. Fehltagen pro Jahr. Die Kosten für die Behandlung von psychischen Störungen und die indirekten Folgen des Produktionsausfalls belaufen sich auf mehr als 50 Mrd. Euro pro Jahr.

Die Vielfalt der Themen und Maßnahmen, die im Zuge eines BGM aufkommen können, führen zwangsläufig zu der Frage nach Unterstützern und Partnern. Hier sind im Wesentlichen die Krankenkassen zu nennen, die umfangreiche Hilfe und Unterstützung anbieten. Daneben ist es ein guter Weg, Kontakte zu lokalen Anbietern von Gesundheitsdienstleistungen zu haben – seien es Ärzte, Physiotherapeuten oder Fitness-Studios, um nur einige zu nennen.

Im BGM kann der Grundsatz gelten: Lieber einzelne Maßnahmen umsetzen, anstatt gar nichts zu tun. Zwar ist der Weg zu einem gut strukturierten und organisierten BGM zeitaufwendig, aber nicht wenige Unternehmen haben ihr betriebliches Gesundheitsmanagement mit einem Gesundheitstag begonnen und danach schrittweise weiter ausgebaut. Beim Aufbau eines BGM haben sich Erfolgsfaktoren gezeigt, wie z.B. die Beteiligung der Mitarbeiter, das Engagement der Führungskräfte, die Zusammenarbeit mit externen Experten, die Einrichtung von Gesundheitszirkeln oder auch das schnelle Umsetzen von Maßnahmen.

Beispiele sind zusammenfassend

- Erstellung eines betrieblichen Gesundheitsberichtes in Zusammenarbeit mit der Krankenkasse
- Durchführung eines Gesundheitstages als Initialzündung
- Präventions- und Gesundheitsförderungsangebote (z.B. Ernährungsberatung, Bewegungsprogramme, Rückenschule, Raucherentwöhnung)
- Einrichtung von Gesundheitszirkeln
- Angebot von Gesundheitscoaching und Früherkennungsmaßnahmen
- Stärkung der Eigenverantwortung und der „Gesundheitskompetenz“, z.B. durch Qualifizierung der Beschäftigten in gesundheitlichen Fragen
- Einsatz von Physiotherapeuten, die z.B. auch Hinweise zum richtigen Arbeiten (Körperhaltung) geben können
- Angebot an sportlichen Aktivitäten (mit dem Ziel, Teambuilding zu stärken und als Arbeitgeber attraktiv zu sein)
- Angebot an weiteren Unterstützungen bei persönlichen Problemen (z.B. Hilfe bei psychischen Störungen, Suchtprävention und -beratung, Schuldnerberatung).

4.4

Personalentwicklung, Qualifizierung, Weiterbildung

In höherem Alter leistungsfähig und motiviert zu sein, hat nicht nur mit Gesundheit, sondern auch mit einer ständigen Weiterbildung und Qualifizierung zu tun. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Beschäftigten mit technischen, organisatorischen oder kulturellen Entwicklungen – die immer schneller voranschreiten – Schritt halten können. Die Weiterbildung sollte zielgerichtet sein, das „Gießkannen“-Prinzip ist nicht effizient und überholt. Eine systematische, an der Unternehmensentwicklung ausgerichtete Personalentwicklung wird ein wichtiger Hebel werden, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Wenn von außen keine Fachkräfte verfügbar sind, müssen die internen Fachkräfte entwickelt und motiviert werden. Dabei werden es sich die Firmen in Zukunft nicht mehr leisten können, in diesen Prozessen Mitarbeiter außen vor zu lassen – egal welchen Alters.



Maßnahmen können sein

- Erstellung einer Qualifikationsmatrix der Beschäftigten, aus der die Qualifikationen und Kompetenzen sichtbar werden (vor allem der Know-how-Träger)
- Abgleich der Qualifikationsmatrix mit den Aufgabenprofilen, um so Weiterbildungsbedarfe zu erkennen
- Angebot von persönlichen Entwicklungsplänen und Karriereperspektiven (sowohl Führungs- als auch Fachkarrieren)
- Einbinden von „weiterbildungsentwöhnten“ Mitarbeitern in die betriebliche Weiterbildung
- Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen, die inhaltlich, didaktisch und medial an die Lernanforderungen älterer Menschen angepasst sind
- Aufbau von Mentoring- oder Coaching-Partnerschaften zur Weitergabe von Wissen und Erfahrungen.

Die Personalgewinnung wird natürlich ein wichtiger Baustein der Personalarbeit bleiben. Da es aber absehbar schwieriger werden wird, geeignetes Personal zu bekommen, sollte jedes Unternehmen die bestehenden Personalgewinnungsprozesse hinterfragen. Möglicherweise werden Rekrutierungsmöglichkeiten bislang noch gar nicht ausgeschöpft, z.B. im Ausland. Und sicherlich wird

4.5 Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung

es immer wichtiger werden, auch ältere Mitarbeiter einzustellen und für sie geeignete Angebote zu machen. Dabei kann es sich auch lohnen, die eigenen Mitarbeiter zu motivieren, auch nach Ausscheiden aus dem Unternehmen weiter tätig zu sein oder als externer Mentor zur Verfügung zu stehen.

Maßnahmen sind z.B.

- Bekanntheit und Attraktivität als Arbeitgeber stärken, z.B. durch verstärktes Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Aufbau von Kooperationen mit Schulen, Hochschulen und anderen Ausbildungsstellen, um frühzeitig Kontakt zu potentiellen Nachwuchskräften zu bekommen
- Entwicklung von systematischen Ausbildungs- und Einarbeitungsmodellen oder Traineeprogrammen
- Gezielte Einstellung älterer Mitarbeiter
- Anreize für ausscheidende Mitarbeiter schaffen, dem Unternehmen weiterhin zur Verfügung zu stehen
- Erhöhung der Frauenerwerbsquote, z.B. durch Schaffung von Angeboten und Hilfen zur Kinderbetreuung.

Im Hinblick auf die demografischen Veränderungen sind vor allem zwei Facetten der Arbeitszeitgestaltung hervorzuheben:

- Minimierung der Belastungen, vor allem bei Schichtarbeit
- Lebensphasenorientierte Arbeitszeit.

Schichtarbeit, insbesondere Arbeit in der Nacht, stellt eine hohe Belastung für die Beschäftigten dar. Deshalb gibt es eine Reihe von gesetzlichen Sonderregelungen für Schichtarbeiter. Die Belastungen der Schichtarbeit sollten soweit als möglich reduziert werden. Geeignete Maßnahmen sind z.B.

- Beachtung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bei der Gestaltung von Schichtarbeit (z.B. wenige Nachtschichten hintereinander)



- Mitsprache der Beschäftigten bei der Auswahl eines Schichtmodells
- Möglichkeiten zur Flexibilisierung und zur Zeitsouveränität der Beschäftigten, z.B. über Zeitkontenmodelle
- Einhaltung der Höchstarbeitszeiten und Anpassung der Arbeitszeitdauer an die Belastung
- Reduzierung der Arbeitsbelastung in der Nachtschicht, z.B. durch Verlagerung von besonders belastenden Arbeiten in die Früh- oder Spätschicht
- Gestaltung von Schichtmodellen, die die Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Beschäftigten fördern
- Flexible und an die Arbeitsbelastung angepasste Pausengestaltung (z.B. zusätzliche Erholungspausen bei hoher Belastung, aktive Pausen).

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle ermöglichen den Mitarbeitern, je nach ihrer Lebenssituation geeignete Arbeitszeiten im Betrieb zu wählen. Dazu braucht man eine Flexibilisierung der Arbeitszeit. Insbesondere die Möglichkeit, für einen längeren Zeitraum nur teilweise oder gar nicht zu arbeiten und vorher oder nachher die fehlende Arbeitszeit auszugleichen, wird angesichts der zu erwartenden steigenden Zeiten zur Pflege von Angehörigen stark nachgefragt werden. Weitere Beispiele sind

- Arbeitszeitflexibilisierung sowohl im Hinblick auf kurzfristige (Zeitkonto) als auch langfristige Zeientnahmemöglichkeiten (Langzeit-/Lebensarbeitszeitkonto)
- Angebote von Wahlarbeitszeiten, ggf. auch in Schichtarbeit
- Angebot von Tele- und Heimarbeit
- Flexible Arbeitszeitmodelle, z.B. schrittweise Reduzierung der Arbeitszeit in den letzten Jahren von Renteneintritt
- Angebot von Teilzeit, z.B. auch für ältere Beschäftigte.

Die Aufbereitung, Archivierung und Weitergabe von Informationen im Unternehmen ist eigentlich Tagesgeschäft. Jedes Unternehmen nutzt Archive und Datenbanken, auch wenn dies nicht „Wissensmanagement“ genannt wird.

Die Herausforderung besteht darin, das Erfahrungswissen (sog. implizites Wissen) der älteren, erfahrenen Mitarbeiter zu erfassen,

4.7 Wissensmanagement

zu erhalten und an jüngere Kollegen weiterzugeben. Implizites Wissen ist meist nicht dokumentiert, sondern „im Kopf und im Bauch“ verborgen. Es aufzubereiten und zu dokumentieren und damit verfügbar zu machen, erfordert ein Klima, in dem der ältere Mitarbeiter auch bereit ist, sein Wissen zur Verfügung zu stellen. Die Angst, Wissen weiterzugeben und dadurch ersetzbar zu sein, sollte gar nicht erst entstehen.

Technisch steht eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung, um Wissen und Informationen zu speichern. Dabei gilt: Keep it simple. Die besten Ergebnisse können oft erzielt werden, wenn die Dokumentation und Archivierung auf Bildern oder Videos fußt.

Weitere Maßnahmen sind z.B.

- Identifikation des elementaren Wissens, welches für das Unternehmen wichtig ist
- Aufbau von Wissens-Datenbanken (Archiven, „Wissenslandkarte“)



- Teams mit einer lernförderlichen Arbeitsumgebung, in denen gegenseitig gelernt wird
- Lernen im Prozess der Arbeit mit hohem Praxisbezug und möglichst direktem Transfer des Gelernten
- Nachfolgeplanung, z.B. durch Weiterbildungs- und Laufbahnberatung auch für Ältere
- Gewährleisten, dass ausgeschiedene Mitarbeiter als Know-how-Träger noch verfügbar sind.

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist gesetzlich im Sozialgesetzbuch (SGB) geregelt und für Unternehmen verpflichtend durchzuführen, sobald ein Arbeitnehmer länger als sechs Wochen ununterbrochen oder innerhalb eines Jahres wiederholt arbeitsunfähig war. Im BEM soll geklärt werden, wie die Arbeitsunfähigkeit überwunden und damit Fehlzeiten verringert werden können, wie einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann und wie der Arbeitsplatz erhalten, die Fähigkeiten des Arbeitnehmers weiter genutzt und eine erhöhte Einsatzfähigkeit und Produktivität gewährleistet werden können.

Maßnahmen können z.B. sein

- Analyse der Anforderungen, die der Beschäftigte an seinem Arbeitsplatz erfüllen muss
- Gezielte Rehabilitation entsprechend der Anforderungen an dem Arbeitsplatz, den der Beschäftigte nach der Rückkehr übernehmen soll
- Zusammenarbeit mit Rentenversicherung und Reha-Einrichtungen aufbauen
- Rückkehr des Beschäftigten aktiv unterstützen, u.a. auch gegenüber Führungskräften und Beschäftigten, um eine gute und wertschöpfende Einbindung in den Arbeitsprozess zu ermöglichen
- Teilnahme an Vorsorgeuntersuchungen verbessern, z.B. bei arbeitsmedizinischen Angebots- oder Wunschuntersuchungen oder im Rahmen des BGM.

4.8 Betriebliches Eingliederungs- management (BEM)

5 Angebote und Unterstützung der Unternehmerschaft Niederrhein

Die Unternehmerschaft Niederrhein unterstützt die Mitgliedsunternehmen in allen Angelegenheiten des Arbeits- und Sozialrechts, in der Arbeits- und Personalwirtschaft und in der Aus- und Weiterbildung. Unsere Dienstleistungen können an vielen Stellen die Arbeit in den Unternehmen unterstützen, vor allem auch bei Fragen bezüglich der demografischen Herausforderungen.

Die aus der Festlegung von Handlungsfeldern resultierenden Maßnahmen, die beispielsweise in einer Veränderung des individuellen Einsatzes des Mitarbeiters einmünden können und von daher Versetzungsmaßnahmen erforderlich machen, erfordern eine eingehende arbeitsrechtliche Bewertung sowohl in individualrechtlicher als auch in betriebsverfassungsrechtlicher Sicht. Dasselbe gilt für die Gestaltung neuer, demografiefester Arbeitszeitmodelle (wie z.B. Langzeitkontenregelungen), die gleichfalls sowohl auf der vertraglichen Ebene als auch auf der kollektivrechtlichen Ebene rechtlich sauber umgesetzt werden müssen. Wir „feilen“ mit Ihnen an solchen, auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens zugeschnittenen Regelungen, die Ihren konkreten Interessen entsprechen und Sie vor unliebsamen Überraschungen schützen.

Wir unterstützen Sie darüber hinaus auch beispielsweise bei der Vorbereitung und Durchführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements. Hierbei sind gleichfalls durch die Rechtsprechung zwischenzeitlich fortentwickelte arbeitsrechtlich relevante Maßgaben (u.a. bei der inhaltlichen Gestaltung einer Einladung zu einem Betrieblichen Eingliederungsmanagement als auch bei dessen Durchführung) zu beachten.

Im Bereich Arbeitswirtschaft unterstützen wir beispielsweise bei der Gestaltung und Umsetzung moderner Arbeitszeitmodelle. Dabei tauchen diverse Fragen auf:

- Kann die längere Betriebszeit noch mit dem bestehenden Arbeitszeitsystem und mit den bestehenden Schichtgruppen geleistet werden?

- Welche anderen Schichtsysteme könnten eingesetzt werden und wie macht man diese flexibel?
- Welche arbeitsorganisatorischen und führungsseitigen Folgen hat ein neues Arbeitszeitsystem?
- Wie sind die Kosten des neuen Arbeitszeitsystems z.B. im Vergleich zu Mehrarbeit?
- Wie überzeugt man den Betriebsrat und wie nimmt man die Mitarbeiter mit ins Boot?

Wir klären in Gesprächen und Workshops mit Personal- und Fachabteilungen „wo die Reise hingehen soll“ und informieren Sie über die Umsetzung. Anschließend entwickeln Sie das neue Arbeitszeitmodell gemeinsam mit uns und zwar inklusive Arbeitszeitrahmen, Flexibilisierungsspielräumen und den „Spielregeln“ der Umsetzung.

Schaubild 6:
Leistungsangebot der
Unternehmerschaft
Niederrhein im Hinblick
auf demografische
Herausforderungen

Analysieren und Bewerten	Konzipieren u. Entwickeln	Umsetzen und Begleiten	Informieren und Schulen	Moderieren und Verhandeln	Leistungen Handlungsfelder
X		X	X		Bestandsaufnahme/ Altersstrukturanalyse
X	X	X	X	X	Arbeitsorganisation und Arbeitszeit
X		X	X	X	Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsschutz
		X	X	X	Betriebliches Gesund- heitsmanagement
X	X	X	X		Wissensmanagement/ Personalentwicklung
		X	X		Personalgewinnung
X	X	X	X		Führung und Unternehmenskultur
	X	X	X		Betr. Eingliederungs- management (BEM)
X	X	X	X		Übergang in die Rente

Bei den Verhandlungen mit dem Betriebsrat reden und verhandeln wir – wenn gewünscht - mit und helfen so, ein von beiden Seiten akzeptiertes Ergebnis zu bekommen. Den Abschluss des Projektes bilden dann die unterschriebene Betriebsvereinbarung, der Start des neuen Arbeitszeitsystems und die Begleitung bei der Umsetzung.

Sie gehören zu den Unternehmen, die den sich abzeichnenden Fachkräftemangel ernst nehmen. Aber Sie fragen sich: „Wo bekomme ich morgen meine Fachkräfte her?“ Wir nehmen uns dieses Problems an. Mit vielen Initiativen und Projekten in Schulen, Hochschulen und Kindergärten wecken wir beispielsweise das Interesse an den MINT-Fächern und fördern Talente. Seit vielen Jahren sind wir Patenunternehmen des Regionalwettbewerbs „Jugend forscht Niederrhein“, an dem jedes Jahr mehrere hundert Schüler und Auszubildende teilnehmen. Wir fördern so bei jungen Menschen Interesse und Leidenschaft an naturwissenschaftlichen und technischen Fragestellungen. In Lernpartnerschaften engagieren sich viele Unternehmen für eine Schule in unmittelbarer Nachbarschaft. Dann geht der Ausbildungsleiter mit einem Azubi schon mal in den schulischen Unterricht und berichtet vom Alltag und den Ausbildungsmöglichkeiten.

Auch bei der Berufsorientierung an Schulen können sich engagierte Unternehmen z.B. durch die Beteiligung an unserem Projekt „mentorING“ einbringen. Bei „mentorING“ kommen Mädchen der 10. Jahrgangsstufe, die sich für ingenieurwissenschaftliche Berufsbilder interessieren, in Unternehmen, um mit Ingenieurinnen in Kontakt zu kommen und mehr über deren Arbeitsalltag und Werdegänge zu erfahren.

Über das Bildungswerk der Unternehmerschaft Niederrhein bieten wir eine Vielzahl von Seminaren an, die z.B. junge Führungskräfte auf ihre Führungsaufgaben vorbereiten oder Grundlagen einer „gesunden Führung“ vermitteln. Mit unserer Azubi-Einführungsschulung erleichtern wir zudem den Jugendlichen den Start in das Berufsleben.

Mit unseren Arbeitskreisen „Effiziente Personalpolitik bei alternenden Belegschaften“ und „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ ergänzen wir unser Angebot. Die Teilnehmer der Arbeitskreise – überwiegend Personalleiter und Personalverantwortliche – finden hier eine Plattform, um sich auszutauschen und sich zu vernetzen.

6 Literatur

Christiane Flüter-Hoffmann: Wissenstransfer zwischen Alt und Jung – damit „Wissen nicht mehr in Rente geht“, Vortrag beim Arbeitskreis „Effiziente Personalpolitik bei alternenden Belegschaften“, Krefeld, 3. Februar 2011

Dieter Hundt: Bildungspolitik eigentliche Sozial- und Standortpolitik, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, <http://www.bda-online.de>, Berlin 2009

Handelsblatt: „Immer mehr Ältere im Job“, Düsseldorf, 7. August 2012

Heinz Kowalski (Hrsg.): Status und Zukunft der betrieblichen Gesundheitsförderung, Institut für betriebliche Gesundheitsförderung, Köln 2007

Information und Technik Nordrhein-Westfalen (IT.NRW): Vorausberechnung der Bevölkerung in den kreisfreien Städten und Kreisen Nordrhein-Westfalens 2011 bis 2030/2050, Statistische Analysen und Studien Nordrhein-Westfalen Band 72, Düsseldorf 2012

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Ifaa): Demografie meistern – Standpunkte - Praxisbeispiele, Düsseldorf 2012

Niederrheinische Industrie- und Handelskammer Duisburg-Wesel-Kleve zu Duisburg: Demografiekompas Niederrhein 2030 - Perspektiven für Wirtschaft und Kommunen, Duisburg 2011

Statistisches Bundesamt (Destatis): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Begleitmaterial zur Pressekonferenz in Berlin, 18. November 2009

Vereinigte Industrieverbände von Düren, Jülich Euskirchen und Umgebung e.V. (VIV): Demografischer Wandel – Herausforderung für Unternehmen, Düren 2011

IMPRESSUM

Herausgeber:

Unternehmerschaft Niederrhein
Ostwall 227
47798 Krefeld
E-Mail: info@un-agv.de
Internet: www.un-agv.de

Autoren:

Dr. Ralf Wimmer, Kirsten Wittke-Lemm und Astrid Holzhausen

**Gestaltung und
Produktion:**

Stünings Medien GmbH

Fotos:

Fotolia, MEV

© 2012, Unternehmerschaft Niederrhein