

# **Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel**

**Wie Unternehmen und Beschäftigte die Zukunft gestalten**



Reihe  
Arbeit, Gesundheit,  
Umwelt, Technik

**Heft 68**

## Impressum

### Autoren:

Ruf, Urs Peter

### Grafik und Layout:

Fellermann, Elisabeth

### Foto:

Philippe Geenen/fotolia.com

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein Westfalen und des Europäischen Sozialfonds und der Hans Böckler Stiftung



Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
NÄHER AM MENSCHEN



Hans Böckler  
Stiftung  
Förder-Nr.: 2007-966-3

Diese Broschüre wurde im Rahmen des Projekts  
„Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im  
demografischen Wandel (demoBiB)“ erstellt.  
[www.demobib.de](http://www.demobib.de)

## © und Herausgeber

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Westenhellweg 92 - 94

44137 Dortmund

Tel. 02 31/24 96 98-0

Fax 02 31/24 96 98-41

[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)

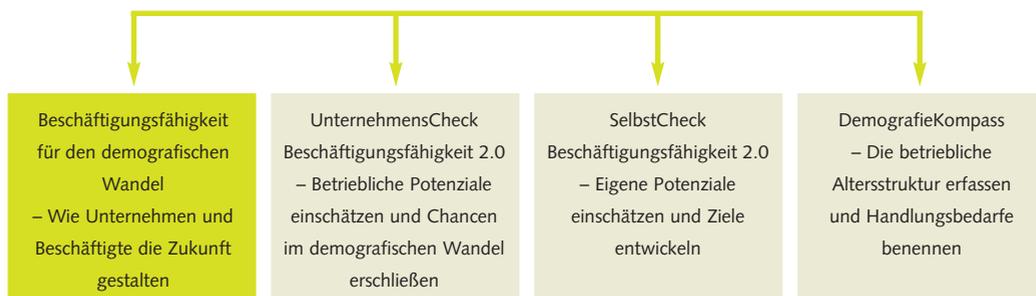
Die TBS ist eine vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und  
Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen geförderte Einrichtung.

Dortmund, Oktober 2008

# Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel

Wie Unternehmen und Beschäftigte die Zukunft gestalten

## Unsere Broschüren zum Thema





<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>1. Der demografische Wandel – eine Herausforderung für die Arbeitswelt</b>	<b>8</b>
1.1 Deutschland altert und schrumpft	8
1.2 Folgen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt	9
<b>2. Herausforderungen des demografischen Wandels für Unternehmen und Beschäftigte</b>	<b>11</b>
2.1 Risiken für die Beschäftigungsfähigkeit im Alter	12
2.2 Die Beschäftigungssituation Älterer	13
2.3 Die Bedeutung regionaler demografischer Trends	15
2.4 Fachkräftemangel durch den demografischen Wandel?	16
<b>3. Den demografischen Wandel im Betrieb gestalten</b>	<b>18</b>
3.1 Ein Mega-Thema, das nicht in den Unternehmen ankommt?	18
3.2 Die betriebliche Altersstrukturanalyse: Grundlage der Gestaltung des demografischen Wandels im Betrieb	19
3.3 Beschäftigungsfähigkeit verbessern – Wie Unternehmen und Beschäftigte die eigenen Potenziale erschließen	24
3.4 Schlussfolgerungen: Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel gestalten!	29
<b>4. Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung</b>	<b>31</b>
<b>5. Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel gestalten – das Beispiel Jeco Jellinghaus</b>	<b>33</b>
5.1 Ältere, Alternde und Junge – Handlungsfelder in der Schmiede	34
5.2 Betriebliche Erfahrungen, Stärken und Grenzen	34
5.3 Neue Aufgaben und Perspektiven schaffen	35
<b>6. Fazit</b>	<b>36</b>
<b>7. Literatur</b>	<b>38</b>





Die Menschen in Deutschland werden in Zukunft immer älter und langfristig auch weniger. Der demografische Wandel verändert unsere Lebens- und Arbeitsweise. Für die Unternehmen entstehen durch diese Entwicklung neue Herausforderungen. Bereits in den kommenden Jahren steigt der Anteil der älteren

Beschäftigten deutlich an, die Anzahl junger Nachwuchskräfte sinkt. Hier ist eine moderne Arbeitspolitik gefordert, passende Voraussetzungen für zukunftssichere Arbeitsplätze sowie konkurrenzfähige Betriebe und Belegschaften zu schaffen.

Auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind gefordert, sich auf den demografischen Wandel vorzubereiten. Dieser bietet auch Chancen. Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen sollten Unternehmensleitung wie Beschäftigte wissen, wie diese Aufgabe bewältigt werden kann. Das Projekt demoBiB der TBS NRW hat die Themenfelder „Beschäftigungsfähigkeit“ und „demografischer Wandel“ zusammengeführt. Das Konzept "Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel" bietet neue Ansätze und Chancen für die Gestaltung zukunftssicherer Arbeitsplätze. Die Unternehmen erhalten damit Einblick in die zentralen Handlungsfelder und lernen wichtige Stellschrauben kennen.

Die Gestaltung attraktiver Rahmenbedingungen für eine gute Beschäftigungsfähigkeit in den Unternehmen schafft einen hohen Nutzen für Beschäftigte und Unternehmen. Schließlich sind die Fähigkeiten, Voraussetzungen und die Motivation der Beschäftigten das entscheidende Kapital für die Unternehmen, um sich auch in der Zukunft am Markt behaupten zu können.

Mit dem hier vorliegenden Broschürenpaket des Projekts demoBiB kann die aktive Gestaltung von Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel in den Betrieben gelingen.

- In einer allgemeinen Broschüre werden Grundlagen über den demografischen Wandel und die Folgen für die Arbeitswelt beschrieben, ebenso theoretische und praktische Handlungsmöglichkeiten zur betrieblichen Gestaltung.
- Mit dem UnternehmensCheck und dem SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit stehen Interessenvertretungen, betrieblichen Gruppen und Einzelpersonen praxiserprobte Hilfestellungen zur Verfügung, um betriebliche und persönliche Potenziale einzuschätzen, Maßnahmen zu entwickeln und sich so neue Chancen im demografischen Wandel zu erschließen.
- Der DemografieKompass ermöglicht es Unternehmen, ihre betriebliche Altersstruktur schnell einzuschätzen und daraus konkrete Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Eine aktive gemeinsame Erarbeitung von Gestaltungsmöglichkeiten mit dem Konzept "Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel" liegt auch im Interesse von Politik und Gewerkschaften. Wir wünschen uns deshalb, dass möglichst viele Betriebe, Interessenvertretungen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Instrumente des Projekts demoBiB der TBS NRW nutzen, um damit systematisch einen Ist-Zustand zu erheben und Handlungsbedarfe und –möglichkeiten zu erarbeiten. Alle Beteiligten tragen dadurch zu einer Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel bei.

**Karl-Josef Laumann**

Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW

**Guntram Schneider**

Vorsitzender des Vorstands TBS e.V.  
Vorsitzender des DGB NRW



## Einleitung

### Warum sie diese Broschüre interessieren wird:

- Sie sind in der **Geschäftsleitung** oder Verantwortungsträger: Für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sind kompetente und leistungsfähige Mitarbeitende eine entscheidende Voraussetzung. Wie wird sich der demografische Wandel auf die Arbeitswelt auswirken? Wie kann es gelingen, die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten zu verbessern? Sie suchen nach Informationen und Anregungen, mit denen Sie das Thema passend zu den Möglichkeiten und Anforderungen des Unternehmens und mit einem hohen Nutzen für die Gegenwart angehen können.
- Sie sind Mitglied im **Betriebsrat**: Was bedeutet der demografische Wandel für Beschäftigte und Unternehmen? Wie kann Arbeit so gestaltet werden, dass in Zukunft mehr Kolleginnen und Kollegen erfolgreich bis zum Rentenalter in Beschäftigung bleiben? Worauf kommt es an, damit alle Beschäftigtengruppen, die Jungen wie die Alten, gute Zukunftsperspektiven erhalten? Was kann getan werden, wenn Probleme entstehen und zum Beispiel die Gesundheit nicht mehr mitmacht? Und wie sieht es in Sachen Nachwuchs aus? Sie möchten gezielt Einfluss nehmen und benötigen Informationen, um die betriebliche Situation einzuschätzen und Hinweise darüber, wie und wo Sie ansetzen können.
- Sie sind **MitarbeiterIn**: Sich immer schneller verändernde Anforderungen im Beruf, wenige wirklich sichere Arbeitsplätze, spätere Rente – wie kann das funktionieren? Die Belastungen durch die Arbeit erleben viele als zu stark. Sie wollen erfahren, worauf es in Zukunft im Unternehmen verstärkt ankommen wird und wie Sie aktiv werden können, um ihre Zukunftsfähigkeit und die des Unternehmens zu verbessern.
- Sie sind **BeraterIn** bzw. **aktiv für zukunftsfähige Arbeit**: Die Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen ist ein Thema, das an Bedeutung gewinnt. Welche Aspekte des Themas motivieren betriebliche Akteure für eine Bearbeitung des Themas? Wie können Lösungen entwickelt werden, die nachhaltig die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigung sichern?

Sie haben eins gemeinsam: Sie übernehmen **Verantwortung** und sind bereit, Handlungsmöglichkeiten zu nutzen. Das Projekt demoBiB der TBS NRW vermittelt Führungskräften, Betriebsräten und Beschäftigten praxisingerechtes Wissen und Unterstützung für die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit. Benennen Sie gemeinsame Ziele und gehen Sie den demografischen Wandel und andere Herausforderungen der Zukunft an!

Neben dieser Broschüre stehen Ihnen dazu die folgenden Instrumente und Broschüren zur Einschätzung betrieblicher bzw. individueller Potenziale zur Verfügung: Der **DemografieKompass** zur Analyse betrieblicher Altersstrukturen, der **UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0** und der **SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0**. Mit den **Wegweiser-Multimedia Workshops** werten Sie eigenständig die Ergebnisse Ihrer Checks aus und entwickeln passende Ziele und Maßnahmen **für eine bessere Zukunftsfähigkeit!**

### Wie Sie diese Broschüre nutzen können:

Die Broschüre ist in 7 Abschnitte eingeteilt. Darin finden Sie Informationen zur Situation des demografischen Wandels wie auch Beschreibungen von Handlungsmöglichkeiten vor Ort. Die einzelnen Abschnitte können unabhängig voneinander gelesen werden. Beginnen Sie dort, wo Ihr Hauptinteresse liegt.

Nach dieser Einleitung erhalten Sie in Teil 2 einen kurzen Überblick, was genau der demografische Wandel bedeutet und welche Folgen er für die Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland hat.

Teil 3 beschreibt die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen und Beschäftigte.

In Teil 4 werden Handlungsmöglichkeiten, Instrumente und Erfahrungen mit der Gestaltung des demografischen Wandels in Unternehmen vorgestellt.

Teil 5 benennt die Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung.

Teil 6 dokumentiert ein betriebliches Projekt zur Gestaltung des demografischen Wandels im Schmiedeunternehmen Jeco Jellinghaus GmbH in Gevelsberg.

Das Fazit in Teil 7 fasst die Erfahrungen des Projekts demoBiB mit der Gestaltung des demografischen Wandels zusammen.

Im Text finden Sie an vielen Stellen Hinweise auf die Quellen der verwendeten Informationen. Mit diesen Angaben können Sie im Literaturverzeichnis am Ende der Broschüre nachvollziehen, woher diese Informationen stammen. Bei Interesse haben Sie damit Zugang zu weitergehenden Informationen zum Thema. Viele der verwendeten Quellen sind direkt online zugänglich. Auf [www.demobib](http://www.demobib) im Bereich „Service“ unter „Materialien“ finden Sie eine Linkliste, mit der Sie die entsprechenden Dokumente direkt aufrufen können.

# 1. Der demografische Wandel – eine Herausforderung für die Arbeitswelt

## 1.1 Deutschland altert und schrumpft

Die Menschen in Deutschland werden in Zukunft immer älter und weniger. Die Lebenserwartung steigt und die Geburtenrate verharrt auf niedrigem Niveau. Es sterben mehr Menschen als geboren werden und einwandern, die Bevölkerung schrumpft. Mit dieser Entwicklung befindet sich Deutschland in guter Gesellschaft. Nahezu alle Industriestaaten erleben ähnliche Veränderungen. Sogar in einigen industriellen Schwellenländern wie China macht sich der demografische Wandel mit einer starken Alterung der Bevölkerung bemerkbar.

Diese Entwicklung hat Folgen. Lebens- und Arbeitsweise verändern sich. Durch die Medien bekannt sind vor allem Veränderungen, die leicht abzusehen sind. So ist z. B. sicher, dass der Bedarf an Pflegedienstleistungen mit der steigenden Anzahl Älterer zunimmt. Damit setzt sich ein Trend fort, der seit Jahren festzustellen ist.

Seltener im Blick liegen Veränderungen, die sich weniger leicht greifen und beschreiben

lassen. Mit der steigenden Lebenserwartung wächst nicht nur das Risiko der Pflegebedürftigkeit. Gleichzeitig werden immer mehr Menschen länger leistungsfähig und unternehmensfreudig sein. Bis heute haben sich von Generation zu Generation die Lebensentwürfe und -planungen gewandelt. Dies wird auch in Zukunft der Fall sein. Setzen sich die Trends der vergangenen Jahrzehnte fort, so werden die individuellen Biografien immer seltener in festgelegten Bahnen verlaufen.

Sich zu verändern oder „neu durchzustarten“ ist weniger denn je ein Merkmal der Jungen. Die alternde Gesellschaft wird eine zunehmend unterschiedliche und bunte Gesellschaft werden. Dem biologischen Alter wird immer weniger Aussagekraft über die Fähigkeiten, Neigungen und Einstellungen des Einzelnen zukommen. Die Schreckensszenarien einer vergreisenden Gesellschaft, in der Dynamik, Innovation und Leistungsfähigkeit in einem Strudel aus Verkalkung und kollektivem Alzheimer untergehen, verlieren vor diesem Hintergrund an Überzeugungskraft.

Ein weiteres Merkmal ist die regional stark unterschiedliche Ausprägung des demografischen Wandels. Hier wirken sich in erster Linie die Folgen der Wanderungsbewegungen innerhalb Deutschlands aus. Wirtschaftlich erfolgreiche Regionen und Städte ziehen Ausbildungs- und Arbeitsplatzwanderer an, bestimmte ländliche Gebiete sind für Familien und Ältere attraktiv.

Verlierer dieser Umverteilung sind in erster Linie strukturschwache Regionen. Zu nennen sind hier an erster Stelle weite Teile des Ostens Deutschlands mit Ausnahme einzelner Ballungszentren, einige Gemeinden des Ruhrgebiets sowie Teile des Saarlands und von Rheinland-Pfalz.

Als Folge dieser Umverteilung einer insgesamt schrumpfenden Bevölkerung wird die Dynamik des demografischen Wandels verstärkt: Dort wo junge Menschen abwandern fehlt in der Folge die Altersgruppe der jungen Eltern, die Geburtenquote sinkt weiter. Ziehen gleichzeitig Ältere zu, wird der Alterungsprozess weiter verstärkt (vgl. Tivig, Hetze 2007b: 116f. u. 122f.). Weitere Einflussgrößen auf den demografischen Wandel bilden die Anzahl und das Alter der nach Deutschland ein- bzw. auswandernden Menschen.

### **1.2 Folgen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt**

Der demografische Wandel in der Arbeitswelt betrachtet mit den Menschen im erwerbsfähigen Alter nur einen Ausschnitt der Gesamtbevölkerung. In dieser Altersgruppe der erwerbsfähigen Menschen kann sich der demografische Wandel teilweise anders auswirken als in der gesamten Gesellschaft. So macht sich unter den Erwerbstätigen eine Veränderung der Geburtenrate erst dann bemerkbar, wenn diese Generation Schule und Ausbildung abgeschlossen hat. Eine Kehrtwende bei der Geburtenrate wirkt sich daher auf dem Arbeitsmarkt auch erst zwei bis drei Jahrzehnte später aus. Keinen Einfluss auf die Anzahl der erwerbsfähigen Personen hat die wachsende Anzahl Menschen, die bereits das Rentenalter erreicht haben.

Deutlich kurzfristiger wirken sich arbeits- und sozialpolitische Maßnahmen und Rahmenbedingungen auf die Anzahl und das Alter der erwerbsfähigen Menschen aus.

Infolge der Entscheidungen zum Auslaufen der Altersteilzeit und der sukzessiven Anhebung des Rentenalters kommt es bereits in wenigen Jahren zu einer weiteren Ausdehnung des Angebots älterer Arbeitskräfte. Mehr Menschen werden länger in Arbeit verbleiben müssen bzw. wollen.

Ein weiterer, die Altersstruktur des Arbeitsmarkts kurzfristig beeinflussender Faktor ist der Grad der Mobilisierung der „stillen Reserve“ am Arbeitsmarkt, d. h. der Menschen im erwerbsfähigen Alter, die keine Arbeit nachfragen und dementsprechend nicht in den

einschlägigen Statistiken erfasst werden. Dies können z. B. Frauen sein, die nach einer Phase der Kindererziehung eine Arbeit aufnehmen könnten, aber nicht aktiv nach Arbeit suchen.

Schließlich beeinflusst die Einwanderung das Arbeitskräfteangebot. Meist sind es Menschen im erwerbsfähigen Alter, die zuwandern. Die gängigen Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung beziehen den Faktor Migration in die Modellrechnungen ein, indem von einer begrenzten Einwanderung in die Bundesrepublik Deutschland ausgegangen wird (vgl. Statistisches Bundesamt 2003: 20f.).

Seit Beginn der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts befindet sich die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in einem kontinuierlich anhaltenden Alterungsprozess, der voraussichtlich bis ca. 2018 anhalten wird. In diesem Zeitraum von ca. 25 Jahren steigt bei einem angenommenen Rentenalter von 65 Jahren das Medianalter – die Altersgrenze, bei der eine Hälfte der erwerbsfähigen Personen jünger und die andere älter ist – von 40 auf 45 Jahre und verharrt anschließend auf diesem Niveau (vgl. Tivig, Hetze 2007a: 63).

Trotz dieses anhaltenden Trends findet sich unter den aktuell Erwerbstätigen ein relativ geringer Anteil von Menschen, die älter als 55 Jahre sind. Die geburtschwachen Jahrgänge der Kriegs- und Nachkriegsjahre, die Frühverrentungen und die vergleichsweise geringe Erwerbsbeteiligung der Frauen in dieser Altersgruppe machen sich hier bemerkbar. Dieses Bild wird sich in den kommenden Jahren durch die Alterung der Gruppe der geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 60er Jahre des letzten Jahrhunderts deutlich verändern. Die Altersgruppe der 50 bis 65-jährigen wächst an. Von 2010 bis 2020 steigt ihr Anteil an der Erwerbsbevölkerung von 32% auf 39% (vgl. Brussig, Wojtkowski 2008: 11, Richenhagen 2008: 2, Ebert et al. 2007: 32).

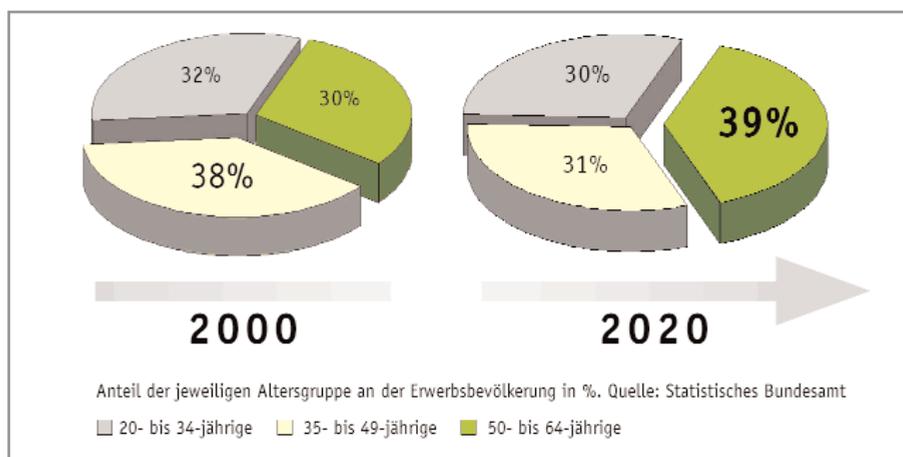


Abbildung 1: Anteile der Altersgruppen an der Erwerbsbevölkerung 2000 und 2020  
(Quelle: MAGS NRW 2008, Richenhagen 2008: 2)

Mit einem merklichen Rückgang der Erwerbstätigen wird erst mit dem Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsleben ab ca. 2020 zu rechnen sein. In den Folgejahren verstärkt sich dieser Trend. Angesichts der aktuellen Quote an Unterbeschäftigung und der nicht mobilisierten „stillen Reserve“ ist sogar bis ca. 2030 nicht mit einem zahlenmäßigen Engpass an Arbeitskräften zu rechnen (vgl. Tivig, Hetze 2007a: 63f.; Ebert et al. 2007: 13).

Diese Prognose – wie alle Prognosen – baut auf bestimmten Annahmen auf. Werden diese verändert, sind andere Schlussfolgerungen möglich. So gehen zum Beispiel Fuchs, Dörfler (2005) von einer deutlichen Abnahme der Anzahl erwerbsfähiger Menschen in den kommenden Jahren aus.

Für die aktuelle Situation ist festzuhalten, dass die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung den Arbeitsmarkt für ältere Beschäftigte noch „entlastet“. In den Betrieben sind derzeit vor allem die „jungen“ Älteren zu beschäftigen. Bei dieser Altersgruppe ist die Beschäftigungsquote seit Jahren deutlich höher als in der Gruppe der über 60-jährigen. Dieser Trend kann aber den Anstieg der Beschäftigungsquote der Älteren, d. h. der 55 bis 64-jährigen von 37,9% im Jahr 2001 auf 52% im Jahr 2007 nur begrenzt erklären. Weitere Faktoren für diese Entwicklung sind zunehmend wirksame Abschlüsse bei vorzeitigem Renteneintritt, die verstärkte Inanspruchnahme der Altersteilzeit, die verbesserte Konjunktur, aber auch ein Anstieg von geringfügiger Beschäftigung, die teilweise parallel zum Bezug sonstiger Transferleistungen erfolgt (vgl. Brüssig, Wojtkowski 2008: 2ff.).

## 2. Herausforderungen des demografischen Wandels für Unternehmen und Beschäftigte

Der beschriebene drastische Umbruch der Altersstruktur der erwerbsfähigen Bevölkerung ist in den kommenden Jahren das entscheidende Merkmal des demografischen Wandels in der Arbeitswelt. Der Anteil der Menschen über 50 Jahre steigt rasch an, während es im gleichen Zeitraum nur zu einem schwachen Rückgang der Anzahl junger Nachwuchskräfte kommt. Die entscheidende Herausforderung für die Gestaltung der Arbeitswelt besteht daher darin, in den kommenden Jahren eine deutlich steigende Zahl älterer Menschen in Beschäftigung zu halten bzw. zu integrieren.

Diese Aufgabe ist auf der Grundlage veränderter Rahmenbedingungen zu lösen. Die Möglichkeiten zur Frühverrentung entfallen, das Rentenalter wird schrittweise heraufgesetzt. Spürbare Rentenabschläge im Fall eines frühzeitigen Renteneintritts bewirken, dass eine steigende Anzahl Beschäftigter keine Alternative zur Arbeit bis zum regulären Rentenalter sehen wird. Offen ist derzeit die Frage, wie sich dieser Trend in den Betrieben niederschlagen wird. Die vorliegenden Erfahrungen zur Beschäftigungssituation älterer Menschen verweisen auf verschiedene Einflussgrößen, die zu betrieblich individuellen Situationen führen werden:

1. In verschiedenen Branchen und Berufen bestehen erhebliche Unterschiede in der Beschäftigungsquote Älterer. Die Risiken einer Beeinträchtigung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und beruflichen Leistungsfähigkeit im Alter sind abhängig von den erfahrenen beruflichen Belastungen sowie dem Umfang der Bildung und Weiterbildung.
2. Zwischen den Branchen, aber auch innerhalb der Branchen, verfügen die Unternehmen über sehr unterschiedliches Know-how zur Beschäftigung Älterer. In Bereichen mit einer hohen Anzahl an alterskritischen Arbeitsplätzen fehlen Konzepte zur Verringerung von Belastungen. Ebenso mangelt es vielfach an alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten für eine größere Anzahl Beschäftigte, die aufgrund von Verschleiß und anderen Einschränkungen ihre bisherige Tätigkeit nicht mehr ausüben können.
3. Die regionalen Unterschiede in Umfang und Art des Alterungsprozesses werden sich in Zukunft verstärken. Es wird einige Regionen geben, in denen keine nennenswerte Alterung der Erwerbsbevölkerung eintritt und in denen es teilweise weiterhin zu

einer steigenden Anzahl erwerbsfähiger Menschen kommt. Gleichzeitig wird es in einer deutlich größeren Zahl an Regionen zu einer verstärkten Alterung und Schrumpfung kommen. Die Struktur regionaler Arbeitsmärkte wird sich damit weiter auseinander entwickeln.

4. Das Risiko eines wachsenden Fachkräftemangels steigt. Dies betrifft zum einen die Regionen, in denen es zu einer spürbaren Abnahme der Anzahl verfügbarer Arbeitskräfte kommt. Zum anderen wächst bei einer alternden Erwerbsbevölkerung der Bedarf an Weiterbildung und Qualifizierung. Da frisch ausgebildete Mitarbeitende bzw. Hochqualifizierte immer seltener auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sein werden kommt es verstärkt darauf an, Wissen und Know-how in den Belegschaften aufzubauen und zu halten.

### 2.1 Risiken für die Beschäftigungsfähigkeit im Alter

Die Beanspruchungen des Menschen durch Arbeit sind vielfältig: Auf der einen Seite wirken physische und psychische Belastungen, auf der anderen Seite wird die Entwicklung von Fähigkeiten angeregt und die Leistungsfähigkeit trainiert.

Die Wirkung von Arbeit ist damit in bestimmter Hinsicht mit dem Training im Sport vergleichbar. Ohne Training kommt es zu einem Verlust an Leistungsfähigkeit. Geht das „technische“ Know-how verloren, können bestimmte Sportarten nicht mehr ausgeübt werden. Gleichzeitig wächst mit steigendem Training die Beanspruchung des Körpers. Wird ein bestimmtes Maß an Belastungen überschritten, verkehrt sich die Wirkung des Trainings. Statt zu einem Aufbau an Leistungsfähigkeit und einer Erhöhung der Belastbarkeit kommt es zum Verschleiß.

Für die Entwicklung der individuellen Chancen zur Teilhabe am Erwerbsleben im Alter ist daher entscheidend, wie stark durch das Berufsleben die Beschäftigungsfähigkeit gefördert oder belastet wird.

Daten zur Erwerbsbeteiligung Älterer und den Zugängen zu Erwerbsunfähigkeitsrenten zeigen, dass nicht alle Beschäftigtengruppen gleich gute Chancen haben, bis zum Rentenalter zu arbeiten.

Berufen mit hohem Risiko vorzeitigen Ausscheidens aus dem Erwerbsleben (z.B. Bauberufe und pflegende Gesundheitsberufe) stehen Berufe gegenüber, in denen die Beschäftigten ihre Karrieren weitgehend problemlos bis zum Rentenalter und auch darüber hinaus fortsetzen können (zum Beispiel Apotheker, Professoren und Ärzte; vgl.: Kistler 2006 184f., BKK 2006).

Besondere Bedeutung bei der Einschätzung von betrieblichen Handlungsbedarfen haben die Berufe, in denen von einer begrenzten Tätigkeitsdauer auszugehen ist. Die Statistiken zur Berufsunfähigkeit und zum Krankenstand liefern hierfür entscheidende Anhaltspunkte. Sie geben nicht nur die Folgen von Überbeanspruchung und fehlenden Möglichkeiten zum Ausgleich in den vergangenen Jahrzehnten wieder, sondern zeigen auch die Ursachen dafür auf, warum Erwerbsbiografien unterbrochen oder beendet werden.

Neben den körperlichen Belastungen liegen die Gründe für ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Beruf immer häufiger in psychischen Belastungen. Zunehmender Stress und fehlende Mittel und Fähigkeiten, diesen zu bewältigen oder zu begrenzen führen zu einem Anstieg psychischer Beanspruchung. Ähnlich wie bei einer Reihe körperlicher Belastungen (zum Beispiel Belastungen der Wirbelsäule bei Berufskraftfahrenden) zeigt sich, dass im Arbeitsumfeld entstehende psychische Belastungen nicht oder nur bedingt beeinflusst oder abgestellt werden können. Beispiele hierfür sind hohe Anforderungen an Flexibilität, kundenabhängiges Arbeiten, große Verantwortung, enge Leistungsvorgaben sowie die

hohe Arbeitsintensität (vgl. Gerlmaier 2007: 116f.). Auch Doppelbelastungen wie durch Kindererziehung oder die Pflege von Angehörigen – von denen noch immer vorwiegend Frauen betroffen sind – erhöhen das Risiko, vorzeitig aus dem Job auszusteigen (vgl. Naegele et al. 2008).

Die vielfältigen Umbrüche, welche die Entwicklung der Arbeitswelt in den vergangenen Jahrzehnten geprägt haben, werden sich auch in der Zukunft fortsetzen. Mit ihnen verändern und verlagern sich die Beanspruchungen durch Arbeit ebenso wie die Fähigkeiten, Belastungen auszugleichen. Diese neue Balancen zwischen Beschäftigungsfähigkeit fördernden und beeinträchtigenden Faktoren werden die Risiken für die Tätigkeitsdauer in den unterschiedlichen Berufen und Branchen beeinflussen. Neue Erfahrungen und Vorstellungen von belastender Arbeit entstehen.

Beispielhaft sind hier Trends im Bereich der Büroarbeit. Leistungsverdichtung und veränderte Arbeitsprozesse haben zu einer deutlichen Zunahme belastender Faktoren geführt. Die vorhandenen Möglichkeiten zum Ausgleich reichen nicht aus. Nachvollzogen werden kann dies an den besonderen Beanspruchungen, denen Beschäftigte in hoch qualifizierten Berufen wie der IT-Branche ausgesetzt sind (vgl. Latniak, Gerlmaier 2006).

Ein Anzeichen für die Entwicklung von neuen, die Beschäftigungsfähigkeit beeinträchtigenden Belastungsformen ist die Zunahme an psychischen Erkrankungen und ihr steigender Anteil an den Ursachen von Arbeitsunfähigkeit. Hinzu kommen die Folgen von Belastungen, die außerhalb der Arbeit entstehen. Die Anzahl unterbrochener Erwerbsverläufe zum Beispiel infolge von Phasen der Arbeitslosigkeit sowie der beruflichen Neuorientierung nimmt zu.

Gleichzeitig ist ein Trend zur Verschärfung von Arbeitsbedingungen zu beobachten. Die Häufigkeit von Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit nimmt zu, ebenso wie die wöchentliche Arbeitszeit bei Vollzeitbeschäftigten und die Flexibilität der Arbeitszeit (vgl. Seifert 2008: 26).

## 2.2 Die Beschäftigungssituation Älterer

Viele Unternehmen in Deutschland beschäftigen seit Jahren gar keine oder nur in sehr geringem Umfang Ältere. Insbesondere die Produktionsunternehmen haben in der Vergangenheit rationalisiert und Stellen abgebaut. Die Möglichkeiten zur Frühverrentung und attraktive betriebliche Angebote erleichterten vielen Älteren den vorzeitigen Ausstieg aus dem Job. Die Unternehmen haben die Arbeitsbedingungen und Produktionsprozesse auf junge bis mittelalte Belegschaften ausgerichtet. Beschäftigte aus der Altersgruppe 50plus sehen unter diesen Bedingungen wenig Möglichkeiten, bis zum Rentenalter im angestammten Beruf zu arbeiten. Weil ihre Beschäftigung vielfach zum Ausnahmefall in den Betrieben geworden ist, fehlen Erfahrung und Know-how im Umgang mit älteren Mitarbeitenden. Fragen der humanen und altersgerechten Arbeitsgestaltung hatten und haben vielfach einen geringen Stellenwert. Die Folge sind starke Risiken für die zukünftige Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden, die heute im mittleren Alter sind.

Diese Ausgangssituation ist für eine Kehrtwende hin zu einer höheren Beschäftigungsquote Älterer in doppelter Hinsicht ungünstig: Unternehmen und Beschäftigte gehen aufgrund der gelebten Praxis der vergangenen Jahrzehnte davon aus, dass Arbeiten im Alter nicht oder nur mit Einschränkungen möglich ist. In den Köpfen vieler ist das Defizitmodell, das Älteren eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit zuschreibt, weiterhin vorherrschend. Dies zeigt sich weniger in Befragungen zum Thema (vgl. IAB 2003: 63) als in der betrieblichen Praxis.

Das Thema „altern“ ist bei den wenigsten positiv besetzt. Dass viele Ältere frühzeitig aus dem Beruf ausscheiden möchten, um Stress und Belastungen zu entgehen prägt die eigene Einstellung in der Beurteilung, ob Arbeit im Alter nicht nur leistbar, sondern auch wünschenswert ist. So wird in Unternehmen mit wenigen älteren Beschäftigten deren Leistungsfähigkeit schlechter eingeschätzt als in Unternehmen, in denen diese Beschäftigtengruppe einen hohen Anteil hat (vgl. IAB 2003: 64f.).

Ausgeblendet werden bei dieser negativen Einschätzung die Zusammenhänge von Überlastung, Dequalifizierung und Demotivation, die zu den teilweise nachzuvollziehenden Einschränkungen der Beschäftigungsfähigkeit wie auch dem Wunsch nach einem vorzeitigen Ausstieg aus dem Berufsleben führen. Werden keine Möglichkeiten zur Veränderung der Arbeitsbedingungen gesehen, fehlt eine entscheidende Voraussetzung, um Arbeit alters- und altersgerecht zu gestalten. Eine positive Wahrnehmung des Themas „Arbeit im Alter“ bleibt damit für Unternehmen wie Beschäftigte gleichermaßen in weiter Ferne.

Kampagnen, die gestützt auf die Erkenntnisse des Kompetenz- und Kompensationsmodells die besonderen Fähigkeiten und Potenziale Älterer bewerben, entfalten wegen dieser betrieblichen und individuellen Einstellungen und der Probleme von Beschäftigten auf altersbegrenzten Arbeitsplätzen nur eingeschränkt Wirkung.

Erfolg versprechender für eine angemessene Wertschätzung der Leistungspotenziale aller Altersgruppen ist eine differenziertere Herangehensweise. Zum einen erlauben die durchschnittlichen Veränderungen innerhalb einer Altersgruppe keine unmittelbaren Rückschlüsse auf den einzelnen Menschen. Zum anderen gibt es bei der Veränderung der Leistungskraft im Alter keine eindeutige Richtung. In diesem Prozess sind gleichermaßen nachlassende, wachsende und gleichbleibende Fähigkeiten zu beobachten (vgl. Frerichs 2007: 75f.):

- a) Eine Reihe funktionaler Fähigkeiten lassen nach (zum Beispiel Muskelkraft, Sehschärfe, Reaktions- und Abstraktionsvermögen, körperliche Beweglichkeit)
- b) Bestimmte prozessübergreifende Fähigkeiten nehmen zu (zum Beispiel Geübtheit, Genauigkeit, Urteilsvermögen, Erfahrung, Verantwortungsbewusstsein)
- c) Andere Qualifikationen und Fähigkeiten bleiben unverändert (zum Beispiel Aufmerksamkeit, Konzentrationsfähigkeit, Langzeitgedächtnis).

Die Schlussfolgerung aus den Erkenntnissen des Kompetenz- und Kompensationsmodells lautet: In der Altersspanne der Erwerbsphase führt das biologische Altern nicht zu einer Einschränkung der beruflichen Leistungsfähigkeit. Die Ursachen hierfür müssen in anderen Bereichen gesucht werden. So nehmen mit dem Alter die Unterschiede bei beruflich bedeutsamen Fähigkeiten zwischen den Personen einer Altersgruppe zu.

Umwelteinflüsse und verhaltensbedingte Faktoren im Erwerbsleben führen zu einem Auseinanderdriften der Fähigkeiten und Potenziale, die für eine hohe Beschäftigungsfähigkeit ausschlaggebend sind. Dabei sind positive Wirkungen dort festzustellen, wo die Arbeitsbedingungen den Menschen fordern und die Leistungspotenziale älterer Beschäftigter erfolgreich in den Arbeitsprozess eingebracht werden können. So steigt bei älteren ArbeitnehmerInnen mit hohen Arbeitsanforderungen die durchschnittliche „Job-Performance“, während sie bei Beschäftigten mit weniger komplexen Anforderungen sinkt (vgl. Sturman 2003: 625).

Der Aufbau von Fähigkeiten im Alter wie im Bereich der Kommunikationskompetenz oder der Erfahrung ist damit ebenso wie auftretende Verschleißerscheinungen und Fähigkeitsverluste in hohem Maß abhängig von der individuellen Erwerbsbiografie. Verallgemeinerungen über die Leistungsfähigkeit und die Potenziale der Älteren – sowohl auf der

Grundlage des Defizitmodells des Alterns wie des Kompetenz- und Kompensationsmodells – treffen daher nur bedingt zu (vgl. Morschhäuser 2005: 294f.). Betrieblicher Handlungsbedarf besteht deshalb vor allem in Bereichen, in denen Unter- bzw. Überforderung die Voraussetzungen für eine gute Beschäftigungsfähigkeit im Alter begrenzt.

Die Entwicklung betrieblicher Lösungsstrategien für eine wachsende Zahl älterer Beschäftigter in Bereichen mit diesen altersbegrenzten Tätigkeiten ist eine Aufgabe mit hohen Anforderungen an die Beteiligten. Die bekannten Pfade müssen verlassen werden: Nur wenige Unternehmen können Leistungsanforderungen für ganze Beschäftigtengruppen wie die der Älteren verringern – dafür sind in der Regel der Kosten- und Wettbewerbsdruck zu hoch. Traditionelle Lösungen wie Schonarbeitsplätze scheiden meist aus, da diese in vielen Unternehmen ganz abgebaut wurden oder aber die Zahl nicht ausreicht, eine in den kommenden Jahren stark wachsende Nachfrage abzudecken.

Im Zentrum der Gestaltung stehen damit die Arbeitsbedingungen: Für alle Altersgruppen muss die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gefördert werden, gleichzeitig sind für ältere Beschäftigte in Bereichen mit alterskritischen Tätigkeiten tragfähige Perspektiven für die Beschäftigung bis zum Rentenalter zu schaffen.

Eine Beschränkung auf ältere Beschäftigte als zentrales betriebliches Problem- und Handlungsfeld des demografischen Wandels erschwert die Entwicklung von Lösungen. Unter diesem Gesichtspunkt fällt es schwer, Maßnahmen für ihren längeren Verbleib in Beschäftigung als produktiv und nicht als Kostenfaktor zu betrachten. Indirekt wird damit die landläufige Vorstellung bestätigt, dass eine jüngere Belegschaft leistungsfähiger und günstiger ist.<sup>1</sup> Damit besteht die Gefahr, dass die betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels mit kostenträchtigen Zusatzleistungen für ältere Beschäftigte verwechselt wird.

Weitere Hindernisse für breitenwirksame und zukunftsorientierte Lösungsansätze für den demografischen Wandel in der Arbeitswelt liegen in einer Reihe von Trends bei den Arbeitsbedingungen. Zu nennen sind hierbei die wachsende Anzahl atypischer, vielfach risikoreicher Beschäftigungsformen wie Leiharbeitsverhältnisse, befristete Arbeitsverhältnisse, Mini-Jobs, Teilzeitstellen und Ich-AGs. Diese wachsenden Beschäftigungssegmente sind in der Regel nicht auf eine ununterbrochene Beschäftigung bis zur Rente ausgerichtet, die darin Beschäftigten verfügen über eine geringe Bindung zum Unternehmen und auch die Anbindung an die betriebliche Interessenvertretung ist eingeschränkt. Die meist nicht das Existenzminimum sichernde Entlohnung illustriert ihrerseits den geringen Wert, der Arbeit in diesen Beschäftigungsformen zugebilligt wird (vgl. Böckler Impuls 2007: 1).

## 2.3 Die Bedeutung regionaler demografischer Trends

Der demografische Wandel der kommenden Jahre und Jahrzehnte wird in den Regionen Deutschlands unterschiedliche Folgen haben. Regionen mit einer geringen Veränderung der Altersstruktur und Anzahl der Bevölkerung wird eine größere Anzahl Regionen gegenüber stehen, in denen dieser Prozess beschleunigt stattfindet. Bereits bestehende regionale Unterschiede bei der Alterung der Bevölkerung und der Entwicklung der Anzahl erwerbsfähiger Menschen werden zukünftig verstärkt. So werden die Bundesländer Bayern und Hamburg noch bis 2020 im Durchschnitt über eine steigende Anzahl

---

<sup>1</sup> Eine Reihe von Untersuchungen beschäftigt sich mit dem Zusammenhang von Alter von Belegschaften und deren Produktivität. Es zeigt sich, dass unter bestimmten Voraussetzungen eine höhere Produktivität mittelalter Beschäftigter nachgewiesen werden kann (vgl. für den industriellen Bereich Schneider 2006). Derartige Untersuchungen sind aus zwei Gründen problematisch. Zum einen ist die Produktivität in komplexen Arbeitsprozessen schwer zu erfassen. Zum anderen stellt sich die Frage, inwiefern ein festgestellter Zusammenhang von höherem Alter und geringerer Produktivität tatsächlich auf das Alter als Ursache und nicht etwa eine nicht alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung zurückzuführen ist (vgl. Sturman 2003).

erwerbsfähiger Personen verfügen und bis 2050 einen Rückgang von lediglich wenigen Prozentpunkten verkraften müssen. In Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen wird es dagegen bis 2020 bereits zu einem Rückgang der Anzahl von Menschen im erwerbsfähigen Alter um 20% kommen, der den Prognosen zufolge bis 2050 auf ca. 40% ansteigt. Doch auch in den Regionen mit einer im Durchschnitt geringen Alterung bzw. Schrumpfung sind unterschiedliche Trends festzustellen. So bleiben innerhalb Bayerns die Ballungszentren und wirtschaftlich starken Regionen vergleichsweise jung und erfahren teilweise einen Bevölkerungsanstieg, während sich auch in diesem Bundesland in den strukturschwächeren Regionen voraussichtlich eine Alterung und Schrumpfung bemerkbar machen wird (vgl. Ebert et al. 2007: 39ff., Conrads et al. 2005: 15, 53).

Betriebliche und regionale Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels müssen auf die Bandbreite und die unterschiedliche Dynamik dieser Veränderungen ausgerichtet werden. Während in einigen Regionen noch auf Jahre keine nennenswerte Verringerung junger Nachwuchskräfte zu erwarten ist und die Alterung der erwerbsfähigen Menschen gedämpft verläuft, sind der Rückgang junger Menschen und die beschleunigte Alterung in anderen Regionen bereits heute spürbare Realität. Deutlich ist diese Entwicklung in den östlichen Bundesländern. Hier geht zwischen 2005 und 2010 die Zahl der Schulabgänger um knapp die Hälfte zurück (vgl. Lutz 2008: 21). Ein wachsendes Interesse regionaler Akteure an Informationen zum Thema zeigt, dass die Tragweite und Bedeutung der Thematik zunehmend erkannt wird (vgl. Ebert et al. 2007: 23ff.).

### Informationen zur regionalen Entwicklung der Bevölkerung

Wer mehr über die Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland und den Regionen erfahren möchte, findet im Internet vielfältige Informationsangebote. Die Bertelsmann Stiftung bietet auf [www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de) Online-Tools, mit denen interaktiv Daten und Grafiken zur Bevölkerungsentwicklung abgerufen werden können. Grafisch illustrierte Informationen zur Bevölkerungsentwicklung im Verlauf der vergangenen und zukünftigen Jahrzehnte bietet das Online-Tool [www.der-demograf.de](http://www.der-demograf.de) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Mit wenigen Klicks können auf dieser Seite verschiedene Szenarien zur Entwicklung der Bevölkerung zusammengestellt und entsprechende Prognosen berechnet werden.

## 2.4 Fachkräftemangel durch den demografischen Wandel?

Die stark unterschiedliche regionale Entwicklung der Bevölkerung führt dazu, dass fehlender junger Nachwuchs in den kommenden Jahren nicht flächendeckend zu einem Thema für Unternehmen wird. Schwierigkeiten sind vor allem in Berufsfeldern zu erwarten, in denen junge Nachwuchskräfte vor Ort rekrutiert werden und das lokale Angebot an Arbeitskräften in dieser Altersgruppe deutlich zurückgeht. Unternehmen, die Nachwuchs und Beschäftigte überregional rekrutieren (zum Beispiel Hochqualifizierte und Hochschulabgänger), werden dort schwierigere Ausgangsbedingungen vorfinden, wo das regionale Umfeld für diese Beschäftigtengruppe wenig attraktiv ist.

Die skizzierte Entwicklung führt dazu, dass mangelnde Eignung und Ausgangsqualifikation der verfügbaren Arbeitskräfte und Auszubildenden für viele Betriebe auch in Zukunft das entscheidende Einstellungshemmnis bleiben. Seit Jahren wächst mit dem Anteil an

qualifizierten Beschäftigten in den Unternehmen der Bedarf an entsprechend ausgebildetem Personal.<sup>2</sup> Auch für die Zukunft muss von einem weiteren Anstieg der Nachfrage nach gut und hoch qualifizierten Beschäftigten ausgegangen werden.

Entgegen landläufigen Vorstellungen verringert der demografische Wandel die Probleme auf dem Arbeitsmarkt nicht. Die Erfahrung in Gebieten mit Bevölkerungsrückgang zeigt, dass Arbeitskräftemangel durch die fehlende Passung von Qualifikationen und Anforderungen nicht automatisch durch den Rückgang der Bevölkerung ausgeglichen wird (vgl. Ebert et al. 2007: 39f.). Bleiben Ausbildung und Weiterbildung auf dem derzeitigen Niveau, wird in Zukunft Angebot und Nachfrage nach qualifizierten Fach- und Nachwuchskräften wahrscheinlich weiter auseinanderklaffen als heute.

In diesem Szenario ist der demografische Wandel nur eine Einflussgröße unter vielen. Entsprechend vielfältig sind die Handlungsfelder zur Verringerung der Zukunftsrisiken durch einen wachsenden Mangel an Fach- und Nachwuchskräften.

Diese bestehen für die Unternehmen in einer verbesserten Aus- und Weiterbildung. Eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation zeigt, dass gering qualifizierte Jugendliche wachsende Probleme haben, in betriebliche Ausbildung zu gelangen. Dies gilt nicht nur für die ca. 8% der Schülerinnen und Schüler, die derzeit jährlich ohne Abschluss die Schulen verlassen (vgl. Antoni et al. 2007).

Die Nachteile durch geringe Qualifikation beim Einstieg ins Berufsleben setzen sich in den Betrieben fort. Weiterbildung ist in vielen Fällen ein Privileg der höher Qualifizierten. Ähnliche Probleme zeigen sich bei der großen Beschäftigtengruppe mit mittlerer Ausgangsqualifikation, die ebenfalls häufig wenig an Weiterbildung beteiligt ist. Es kommt zu einer Lernentwöhnung, während die Ausgangsqualifikationen im Laufe der Jahre an Wert verlieren (vgl. Bosch, Schief 2005: 287). Werden zu einem späteren Zeitpunkt der Erwerbsphase berufliche Wechsel, Neuanfänge oder umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich, sind Probleme vorprogrammiert.

Lösungsansätze zur Verringerung eines wachsenden Fachkräfte- und Nachwuchsmangels müssen sich neben der Verbesserung des Arbeitskräfteangebots auch auf eine Veränderung der Nachfrage orientieren. Steigende Eingangsvoraussetzungen in den Unternehmen erschweren den Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung. Bei steigendem Bedarf an Fachkräften und voraussichtlich sinkendem Angebot sind neue Wege der Personalrekrutierung und -entwicklung gefragt. Vorhandene Potenziale bei Bewerbern und Beschäftigten müssen erkannt und genutzt werden, bestehende Defizite sind durch Förderung auszugleichen.

Kleine und mittlere Unternehmen stehen zukünftig vor besonderen Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung qualifizierter Beschäftigter. Je schärfer die Konkurrenz zwischen den Arbeitgebern um dieser Beschäftigtengruppe wird, desto stärker wird die Attraktivität der Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen über den Erfolg bei der Rekrutierung entscheiden. Große Unternehmen sind hier bereits heute oft im Vorteil. Sie sind bekannt, eine Tätigkeit in diesen Unternehmen gilt vielen Beschäftigten als Fundament sicherer Beschäftigung und zusätzliche Leistungen erhöhen die Attraktivität der Arbeitsplätze. Kleine und mittlere Unternehmen sind gefordert, ebenfalls auf diesem Gebiet aktiv zu werden. Handlungsmöglichkeiten liegen bei der Gestaltung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung wie durch die Förderung und Qualifizierung von Mitarbeitenden aller Alters- und Qualifizierungsgruppen, der guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie und weiteren Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und Förderung

---

<sup>2</sup> Zwischen 1996 und 2005 nahm der Anteil der qualifizierten Beschäftigten von 70% auf 78% zu. Der Anteil der gering Qualifizierten nahm entsprechend ab (vgl. Bellmann et al. 2006: 46).

der Unternehmenskultur. Mittel- und langfristig bieten diese Strategien Vorteile gegenüber kostenintensiven und mit hohem Erfolgsrisiko behafteten kurzfristigen Maßnahmen zur Rekrutierung von Spezialisten.

### 3. Den demografischen Wandel im Betrieb gestalten

Wie kommt es dazu, dass der Abstand zwischen öffentlicher Aufmerksamkeit und betrieblichen Aktivitäten zum Thema so groß ist? In diesem Abschnitt werden Ursachen dieser Kluft benannt und Schlussfolgerungen für eine praxisgerechte Ausgestaltung betrieblicher Initiativen zum demografischen Wandel gezogen. Praktische Hinweise zur Bearbeitung des Themas im Unternehmen geben die Abschnitte zur Altersstrukturanalyse und dem Konzept der betrieblichen Beschäftigungsfähigkeit. Erfahrungen zu Erfolgsfaktoren und Grenzen in der Entwicklung und Umsetzung betrieblicher Maßnahmen für gute Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel runden die Informationen ab.

#### 3.1 Ein Mega-Thema, das nicht in den Unternehmen ankommt?

Der demografische Wandel in Deutschland ist zu einem Mega-Thema in den Medien geworden und findet Eingang in die politischen Auseinandersetzungen zur Zukunft des Sozialstaats. Vielfältige Initiativen und Projekte sind bereits aktiv geworden, um das Thema in die Unternehmen zu tragen und die Arbeitswelt auf die Anforderungen und Chancen einer alternden Gesellschaft auszurichten. Ungeachtet dieser vielfältigen Anstrengungen entwickeln bis heute nur wenige Unternehmen Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels. Untersuchungen belegen teilweise sogar einen Rückgang entsprechender betrieblicher Maßnahmen (vgl. Bellmann et al. 2007: 3).

Die Ursache hierfür liegt nicht allein in einer fehlenden Aufgeschlossenheit der betrieblichen Entscheidungsträger. Den vielen Informationsmaterialien und Best-Practice-Beispielen zum Trotz sehen Viele in den Unternehmen keine oder nur wenige Handlungsmöglichkeiten. Die Ursachen für den aktuell großen Mangel an betrieblichen Maßnahmen sind vielfältig:

- Der demografische Wandel ist ein komplexer Prozess. Seine Wirkung und Folgen für Unternehmen sind schwer nachzuvollziehen.
- Demografische Szenarien sind auf lange Zeiträume angelegt. Spürbare Folgen des demografischen Wandels sind in den meisten Regionen erst zu einem Zeitpunkt zu erwarten, der weit außerhalb der Planungszyklen vieler Unternehmen liegt.
- Die Palette angebotener Handlungsmöglichkeiten ist unübersichtlich. Eine Reihe Empfehlungen orientiert auf Ziele in einem großen zeitlichen Abstand; teilweise sind die Anregungen widersprüchlich (zum Beispiel Ältere zu fördern und dabei die Belegschaften zu verjüngen).
- Im Unternehmen können keine unmittelbar „demografischen“ Handlungsfelder abgegrenzt werden. Vielmehr sind im Bereich der Personal- und Unternehmensentwicklung Maßnahmen mit der „demografischen Brille“ neu zu justieren bzw. zu ent-

wickeln. Die Lösungsansätze vor Ort erscheinen dadurch vielfach unbedeutend und ohne Zusammenhang zu dem großen Thema demografischer Wandel.

Mehr betriebliche Aktivität und Handlungsfähigkeit kann erreicht werden, wenn die skizzierten Schwierigkeiten ernst genommen werden. Die Herausforderungen durch den demografischen Wandel sind realistisch zu beschreiben. Katastrophenszenarien erregen zwar Aufmerksamkeit, aber sie tragen nichts dazu bei, dass das Thema als gestaltbar oder gar mit Chancen verbunden wahrgenommen wird. Szenarien sind vorrangig auf die für Unternehmen überschaubaren Zeiträume und die Situation vor Ort auszurichten. Damit werden naheliegende Handlungsbedarfe deutlich. Schließlich ist das Thema mit den Herausforderungen der Gegenwart zu verknüpfen: Maßnahmen müssen Verbesserungen und Nutzen in der Gegenwart mit einer besseren Zukunftsfähigkeit verbinden. Betriebliche Entscheidungsträger benötigen deshalb Orientierungshilfen zur Einschätzung der Situation und der Entwicklung von Zielen. Das Ergebnis dieser Bestandsaufnahmen und Zielbestimmungen zeigt, welchen Stellenwert der demografische Wandel für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und der Beschäftigten hat. Ebenso wird deutlich, welche Maßnahmen durch die Auseinandersetzung mit dem Thema ausgelöst werden.

Im Projekt demoBiB der TBS NRW wurden in neun Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe Beratungen zur Gestaltung des demografischen Wandels durchgeführt. Die nachfolgenden Abschnitte geben Einblick in die Erfahrungen. Schwerpunktmäßig wird dargestellt, welche Ansätze Unternehmen motivieren und in die Lage versetzen, Herausforderungen durch den demografischen Wandel zu erkennen und Handlungskonzepte für eine bessere Zukunftsfähigkeit zu entwickeln.

### **3.2 Die betriebliche Altersstrukturanalyse: Grundlage der Gestaltung des demografischen Wandels im Betrieb**

Jedes Unternehmen verfügt über eine individuelle Altersstruktur. Die Entwicklung dieses demografischen Profils ist das Ergebnis verschiedener Einflussgrößen wie dem Alter des Unternehmens, der Branche, der Geschwindigkeit des Wachstums oder auch von Schrumpfungsprozessen. Der Einfluss der demografischen Entwicklung der Bevölkerung in der Region ist dabei nachgeordnet. Auch in einer alternden Gesellschaft wird es Unternehmen mit vorwiegend jungen Beschäftigten geben – und umgekehrt.

Betrieblicher Handlungsbedarf entsteht vor allem durch Veränderungen der Personal- und Altersstruktur im Unternehmen. Mitarbeitende altern, scheiden aus, Personalbedarf entsteht. Diese Veränderungen sind nicht neu. Aber: Mit dem demografischen Wandel erfolgt in den kommenden Jahren eine zunehmende Alterung der Belegschaften und auch der verfügbaren Arbeitskräfte. Die allmählich ins Alter kommende Generation der „Baby-Boomer“ und eingeschränkte Möglichkeiten frühzeitiger Verrentung sorgen für einen deutlichen Anstieg der Beschäftigten im Alter von über 50 Jahren. Geht diese Generation einige Jahre später in Rente, entsteht in den Unternehmen ein hoher Bedarf an Nachwuchskräften.

Mit der betrieblichen Altersstrukturanalyse ist es möglich, diese Entwicklungen vorauszu- sehen und darauf aufbauende Schlussfolgerungen für die betriebliche Gestaltung zu ziehen.

#### **Betriebliche Altersstrukturanalyse leicht gemacht – der DemografieKompass**

Die TBS NRW hat im Projekt demoBiB den **DemografieKompass** entwickelt. Mit der Software können Entscheidungs- und Funktionsträger ohne spezielles Fachwissen

betriebliche Altersstrukturen sowohl grob einschätzen als auch detailliert analysieren. Das kostenfreie Werkzeug ist unter [www.demobib.de](http://www.demobib.de) online sowie als Anwendung für Windows verfügbar. Detaillierte Benutzerinformationen finden sich in der Broschüre „DemografieKompass - Die betriebliche Altersstruktur erfassen und Handlungsbedarfe benennen“ der TBS NRW.

### Typische betriebliche Altersstrukturen

Betriebliche Altersstrukturen können grob vier Typen zugeordnet werden. Die Profile illustrieren, welcher Mix aus Handlungsbedarfen und Handlungsmöglichkeiten durch die jeweilige betriebliche Altersstruktur geschaffen wird. (vgl. Abbildung 2; siehe auch Köchling 2003: 8ff.):

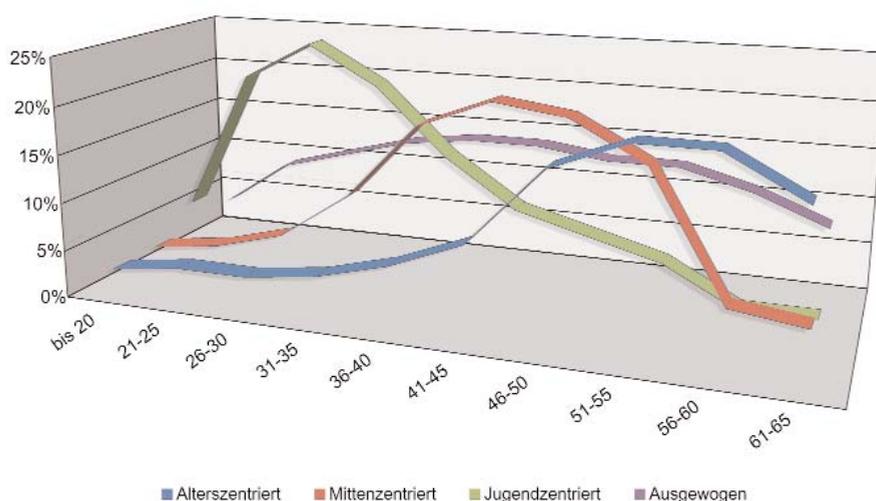


Abbildung 2: Profile betrieblicher Altersstrukturen

Unternehmen mit einer **balancierten Altersstruktur** verfügen über eine Belegschaft, in der alle Altersgruppen etwa gleich stark vertreten sind. Junge Beschäftigte müssen in ausreichender Zahl in den Betrieb eintreten und ein großer Anteil älterer Beschäftigter bis zum Ruhestand bleiben. Diese Verteilung ist in der Regel Folge einer langfristigen und kontinuierlichen bzw. einer gezielt auf eine gleichmäßige Verteilung der Altersgruppen orientierten Einstellungspolitik.

**Jugendzentrierte Unternehmen** sind durch eine sehr hohe Anzahl junger Beschäftigter bei nur wenigen älteren gekennzeichnet. Beispielhaft für diesen Typ sind junge und stark wachsende Unternehmen.

Ein hoher Anteil Beschäftigter in den mittleren Alterssegmenten kennzeichnet Betriebe mit einer **mittenzentrierten Altersstruktur**. Diese in vielen älteren Unternehmen anzutreffende Altersverteilung ist zumeist das Resultat von Strategien zum Personalabbau. Die Frühpensionierung Älterer und die fehlende Einstellung Jüngerer haben zu Kernbelegschaften geführt, die oftmals wenig mehr als zwei Lebensjahrzehnte repräsentieren.

**Alterszentrierte Belegschaften** sind vergleichsweise selten. Ursache können besondere betriebliche Bedingungen sein. Beispielsweise kann sich das Unternehmen auf Dienstleistungen für ältere Kundengruppen spezialisiert haben oder es werden mehrheitlich

langjährige berufliche Erfahrungen vorausgesetzt. Möglich sind auch gezielte betriebliche Strategien. Einzelne Unternehmen sind in jüngerer Zeit dadurch bekannt geworden, dass sie verstärkt Ältere einstellen und damit im Wettbewerb erfolgreich sind (zum Beispiel Fahrion, Audi u.a.).

## Betriebliche Altersstrukturanalysen auswerten

Betriebliche Altersstrukturanalysen dienen der Bestandsaufnahme und der Ermittlung des Handlungsbedarfs. Ihr Kernelement sind Modellrechnungen zur Entwicklung der Altersverteilung innerhalb bestimmter Zeiträume.

Die Ergebnisse kennzeichnen:

- die Zu- bzw. Abnahme der Anzahl an Beschäftigten in einzelnen Altersgruppen und
- den Umfang des Personalbedarfs infolge des Wechsels von Mitarbeitenden in den Ruhestand.

Funktionsgruppen	Ersatzbedarf (Rente ab 65 J.)		Anteil über 50-jährige				
	bis 2013	2013 - 2018	2008	2013	Delta 2008 - 2013	2018	Delta 2008 - 2018
<b>A Mitarbeitende mit Personalführung / Experten</b>	1,7 %	10,2 %	30,0 %	52,0 %	22,0 %	78,6 %	48,6 %
Ingenieure	7,7 %	13,9 %	46,2 %	72,2 %	26,1 %	93,5 %	47,4 %
Meister	0,0 %	9,2 %	25,5 %	46,8 %	21,3 %	75,0 %	49,5 %
<b>B Mitarbeitende</b>	0,2 %	7,2 %	24,7 %	41,6 %	16,8 %	55,8 %	31,1 %
Kfm./techn. Angestellte	1,1 %	7,8 %	39,6 %	52,2 %	12,7 %	74,4 %	35,1 %
Vorarbeiter	0,0 %	8,4 %	35,7 %	44,6 %	8,9 %	52,8 %	17,1 %
Facharbeiter ET/LT	0,6 %	7,1 %	26,5 %	34,0 %	7,6 %	35,8 %	9,4 %
Facharbeiter MT	0,0 %	6,5 %	17,3 %	36,7 %	19,5 %	54,1 %	36,8 %
Facharbeiter KW	0,0 %	5,1 %	20,5 %	41,9 %	21,4 %	59,7 %	39,2 %
V + E/Labor	0,0 %	8,5 %	18,6 %	35,6 %	16,9 %	59,3 %	40,6 %
An- und Ungelernte	0,0 %	17,9 %	51,8 %	76,6 %	26,8 %	96,7 %	43,9 %
<b>Gesamtleitung</b>	0,4 %	7,1 %	23,8 %	40,3 %	16,5 %	54,9 %	31,1 %

Tabelle 1: Alterstruktur nach Funktionsgruppen

Aussagekräftig werden diese Berechnungen, wenn sie zwischen den einzelnen Bereichen eines Unternehmens bzw. Beschäftigtengruppen unterscheiden. In Tabelle 1 ist exemplarisch das Ergebnis einer Altersstrukturanalyse mit einer Prognose für die nächsten fünf und zehn Jahre dargestellt. Unterschieden nach Mitarbeitergruppen zeigt sich, wie hoch bei einer Fortschreibung der aktuellen Personalstruktur der Rekrutierungsbedarf durch die Verrentung von Mitarbeitenden sein wird und wie sich der Anteil der über 50-jährigen verändert. Im vorliegenden Beispiel ist u.a. im Jahr 2018 bei den Meistern mit einem Anteil von 75% und bei den Ingenieuren von 93,5% der über 50-jährigen Beschäftigten zu rechnen.

### **Grenzen der betrieblichen Altersstrukturanalyse**

In der betrieblichen Praxis ergeben sich häufig Grenzen für den Einsatz der Altersstrukturanalyse. Gründe hierfür sind:

- a) Für eine realistische Prognose der Altersstrukturentwicklung ist eine ganze Reihe verschiedener Einflussgrößen zu erfassen und abzubilden. Beispielsweise muss abgeschätzt werden, ob das Unternehmen wächst oder schrumpft. Auch die Menge an Beschäftigten, die im Rahmen der Fluktuation das Unternehmen verlässt, muss geschätzt werden. Mit der Anzahl der Faktoren wachsen die Komplexität des Modells und der Aufwand für die Beschaffung entsprechender Daten sowie für die Berechnung der Prognosen. Die zunehmend differenzierten Ergebnisse sind schwer zu überschauen.
- b) Ergebnisse von Altersstrukturanalysen illustrieren die zukünftige Veränderung der Altersstruktur in verschiedenen Betriebsbereichen und bei einzelnen Beschäftigtengruppen. Soweit dadurch ein Bedarf an Nachwuchs oder die Veränderung des Anteils Älterer benannt wird, stellt das Ergebnis betriebliche Handlungsfelder anschaulich dar. Das bedeutet jedoch nicht, dass alle für das Unternehmen wichtigen Handlungsbedarfe infolge altersstruktureller Veränderungen benannt sind. Veränderte Anforderungen an Arbeitsbedingungen entstehen beispielsweise nicht allein im Alter. So können die Beschäftigten in einem jugendzentrierten Unternehmen innerhalb weniger Jahre in die Familienphase eintreten. Um erfahrene Mitarbeitende zu halten, kann es für das Unternehmen in dieser Situation sinnvoll sein, auf neue Anforderungen der Beschäftigten bezüglich verlässlicher Arbeitszeitgestaltung einzugehen.
- c) Altersstrukturanalysen lassen offen, wie Lösungen zu den aufgezeigten Handlungsbedarfen aussehen können. Oft müssen neue Wege beschritten werden. Die Anwender der Altersstrukturanalyse stehen damit vor einer großen Herausforderung. Dabei besteht das Risiko, dass das Altern als eigentlicher Kern des Problems angesehen wird. Statt der Ursache des Problems werden in diesem Fall die Symptome angegangen.

Die dargestellten Schwierigkeiten zielen nicht darauf ab, die Bedeutung des Altersstrukturanalyse-Instruments für die Gestaltung des demografischen Wandels im Unternehmen in Frage zu stellen. Ein erfolgreicher Einsatz hängt aber entscheidend von entsprechendem Know-how ab, um die Ergebnisse auszuwerten und angemessene Schlussfolgerungen zu ziehen.

Zur Unterstützung betrieblicher Entscheidungsträger hat das Projekt demoBiB der TBS NRW ein Vorgehensmodell entwickelt (s. Abbildung 3). Es beschreibt, wie ausgehend von einer einfachen Altersstrukturanalyse schrittweise Schwerpunkte für eine vertiefte

Analyse bestimmt werden können und welche weiteren Informationen sinnvoll für eine Festlegung von Themen und Handlungsschwerpunkten sind. Hinweise zu möglichen Methoden und Meilensteinen im Ablauf runden das Modell ab.

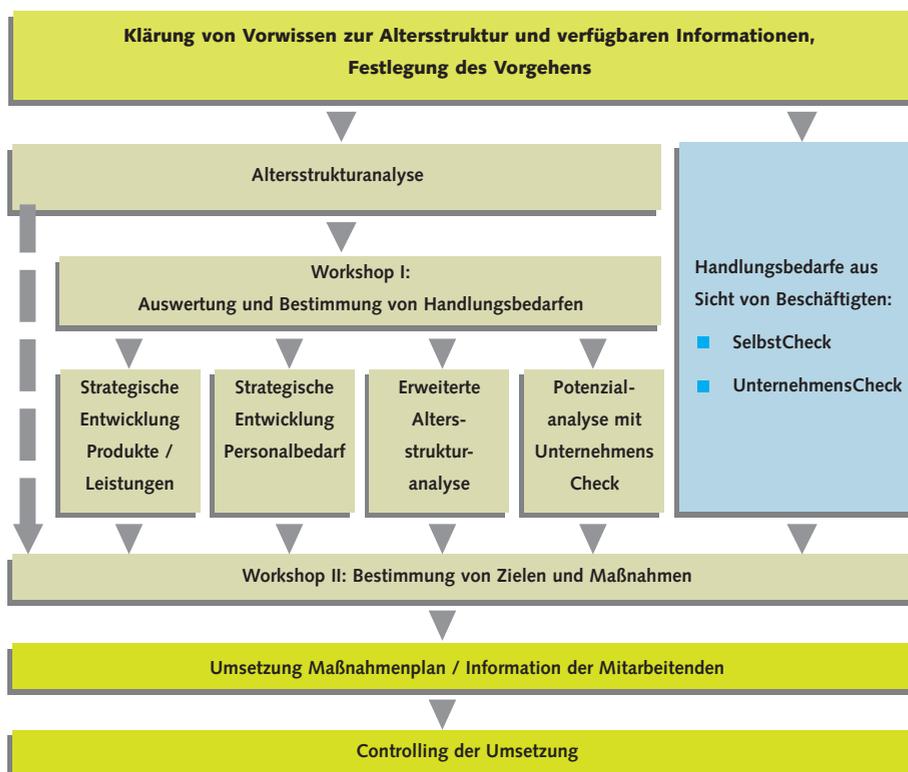


Abbildung 3: Vorgehensmodell: Altersstrukturanalyse mit Bestimmung von Zielen und Maßnahmen

Einfache und vermeintlich allgemeingültige Lösungsansätze wie das vielfach kommunizierte Bild von einem ausgeglichenen und damit „idealen Altersmix“ (Köchling 2003: 33) behindern den Prozess eher. Sie fördern die Vorstellung, dass eine demografieorientierte Personalpolitik vorrangig eine Frage des erfolgreichen Steuerns der betrieblichen Altersstruktur ist. Während Eingriffe in diesem Bereich oft nur langfristig bzw. mit hohem Aufwand zu realisieren sind, geraten Handlungsfelder mit einem hohen Nutzen in der Gegenwart, wie zum Beispiel die Gestaltung alters- und altersgerechter Arbeit, hierdurch leicht aus dem Blick.

Eine erfolgreiche und nachhaltige Gestaltung des demografischen Wandels baut auf mehreren Elementen auf. Das Konzept „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ beinhaltet die zentralen Fragen einer zukunftsorientierten Gestaltung von Arbeit. Die verschiedenen Facetten betrieblicher und individueller Veränderungsbedarfe können benannt und Ziele für das Unternehmen und die Beschäftigten entwickelt werden. In diesen Prozess fließen Anforderungen durch das Altern der Belegschaft, die Entwicklung des Personalbedarfs und veränderte Anforderungen an Know-how, Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens ein.

### **3.3 Beschäftigungsfähigkeit verbessern – Wie Unternehmen und Beschäftigte die eigenen Potenziale erschließen**

Damit betriebliche Entscheidungsträger Handlungsbedarfe und -möglichkeiten erkennen und für die Gestaltung des demografischen Wandels aktiv werden, müssen neben der betrieblichen Altersstrukturanalyse weitere Handlungsfelder erschlossen werden. Schließlich ist die Anzahl der ausscheidenden und alternden Mitarbeitenden in diesem Prozess nur ein Gradmesser zukünftiger Risiken unter vielen.

Um das Thema stärker als chancenreichen Prozess für Unternehmen und Beschäftigte darzustellen ist es notwendig, die Potenziale der Beschäftigten sowie des Unternehmens und die damit verbundenen Chancen zu erkunden. Die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit bietet Unternehmen und Beschäftigten ein Handlungsfeld, in dem diese Aufgabe gemeinsam angegangen und die Ergebnisse für eine bessere Zukunftsfähigkeit genutzt werden können. In diesem Abschnitt erfahren Sie, was das Konzept Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb beinhaltet und wie es genutzt werden kann.

#### **Wieso ist Beschäftigungsfähigkeit ein Thema für Unternehmen und Beschäftigte?**

Steigende Anforderungen und wachsende Flexibilität kennzeichnen die Arbeitswelt der Gegenwart. Für die Unternehmen bedeuten diese Trends große Herausforderungen. Die Planungssicherheit nimmt ab, die Fähigkeit, sich auf neue Anforderungen einstellen zu können, nimmt zu. Viele Beschäftigte erleben diese Veränderungen, Arbeitsinhalte und -strukturen verändern sich immer schneller. Auch die Sicherheit von Beschäftigung nimmt ab. Dort wo nur geringe Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten gesehen werden, stellt sich leicht ein Gefühl des „Ausgeliefertsein“ ein. Als Folge erscheint die Zukunft als Bedrohung, nicht als Chance, statt Veränderung entsteht Lähmung.

Das Konzept Beschäftigungsfähigkeit begegnet dieser Herausforderung, indem es die Bedingungen für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und die individuellen Fähigkeiten, Einstellungen und Eigenschaften der Beschäftigten in den Mittelpunkt rückt. Die Stärken und Grenzen der betrieblichen und individuellen Beschäftigungsfähigkeit können systematisch eingeschätzt werden. Umfassend wird verdeutlicht, welche Potenziale genutzt und welche Fähigkeiten noch ausgebaut werden müssen, um den heutigen Anforderungen der Arbeitswelt besser gerecht zu werden. Aufbauend können gezielt Maßnahmen entwickelt werden, die Risiken begrenzen und neue Chancen erschließen. Das Ergebnis ist eine gestärkte Zukunftsfähigkeit. Wertvoll ist dieses Wissen um das Profil der Beschäftigungsfähigkeit auch und gerade dann, wenn Neuorientierungen erforderlich sind.

#### **Was leistet die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit?**

Die beständige Anpassung an sich verändernde Anforderungen hat eine doppelte Wirkung: Veränderungsbedarfe stauen sich nicht zu einer unüberwindbaren Hürde, die fortlaufende Weiterentwicklung wird trainiert. Damit steigt das Know-how, auch weitreichende Veränderungen zielgerichtet und effizient anzugehen.

Allerdings: Eine verbesserte Beschäftigungsfähigkeit erhöht die Sicherheit von Beschäftigung, kann diese aber nicht verbindlich gewährleisten. Beschäftigungssicherheit ist das Ergebnis betrieblichen Wettbewerbserfolgs und einer auf Standort- und Beschäftigungssicherung orientierten Unternehmenspolitik. Die Verankerung entsprechender Ziele ist im betrieblichen Rahmen zu organisieren, zum Beispiel durch eine Betriebsvereinbarung.

Das Konzept „Beschäftigungsfähigkeit“ liefert auch in diesem Handlungsfeld **neue Gestaltungsoptionen**: Als Leitbild einer betrieblichen Strategie formuliert es eine Handlungsleitlinie, die konsequent auf die Erarbeitung von Zukunftschancen ausgerichtet ist. Damit ist das Konzept über seine Funktion als Krisenprävention hinaus auch als Strategie zur Krisenbewältigung wirksam.

## Was kennzeichnet Beschäftigungsfähigkeit?

Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Möglichkeiten von Menschen zur Teilhabe am wirtschaftlichen und sozialen Leben. Sie ist das Ergebnis der Passung zwischen Anforderungen und Fähigkeiten.

Bestandsaufnahmen der betrieblichen und der individuellen Beschäftigungsfähigkeit machen deutlich, wie gut Anforderungen und Möglichkeiten im Beruf und sozialen Umfeld im Einzelfall zueinander passen. Das Ergebnis ist variabel: Was heute eine gute Beschäftigungsfähigkeit ausmacht, kann angesichts der veränderlichen Anforderungen morgen bereits an Bedeutung verlieren. Ebenso können individuelle Fähigkeiten durch fehlendes Training mit der Zeit nachlassen und die Beschäftigungsfähigkeit beeinträchtigen.

Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern bedeutet auf beiden Seiten aktiv zu werden: Die Fähigkeiten sind zu stärken und die Rahmenbedingungen entsprechend fördernd und fordernd zu gestalten.

## Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb gestalten

Beschäftigungsfähigkeit entwickelt sich sowohl innerhalb als auch außerhalb des Arbeitslebens. Die Einflussgrößen sind zahlreich. Entscheidend ist, dass einige Faktoren durch den Einzelnen direkt beeinflusst werden können, während andere durch Rahmenbedingungen bestimmt werden.

Bei der Entwicklung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit kommt es darauf an, sie im Arbeits- und Erwerbsleben anzuregen und zu ermöglichen. Kommt es hier zu Beeinträchtigungen, kann durch individuelles Engagement nur sehr begrenzt gegengesteuert werden. Gleichzeitig trägt der Einzelne eine hohe Verantwortung für die Entwicklung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit. Durch die Notwendigkeit in Zukunft länger im Erwerbsleben zu verbleiben ist der Einzelne gefordert, unabhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen für die eigene Beschäftigungsfähigkeit aktiv zu werden.



Abbildung 4: Gemeinsame Verantwortung Beschäftigungsfähigkeit

Damit Beschäftigungsfähigkeit im Arbeitsverhältnis nachhaltig, d.h. dauerhaft und erfolgreich verbessert werden kann, muss die Verantwortung hierfür gemeinsam wahrgenommen werden. Ansätze, bei denen vorrangig die Beschäftigten selbst für ihre individuelle Beschäftigungsfähigkeit verantwortlich sind (vgl. Rump, Eilers 2006), überschätzt

zen die Handlungsmöglichkeiten des Einzelnen und die Tragweite negativer Einflüsse aus dem beruflichen Umfeld. Erst wenn Unternehmen und Beschäftigte gemeinsam Verantwortung übernehmen, entsteht die Grundlage für eine dynamische Entwicklung. Im Betrieb ist ein Konsens zu erarbeiten, der benennt wie gefördert und wo gefordert wird. Auf dieser Grundlage können Unternehmen und Beschäftigte aktiv für Beschäftigungsfähigkeit werden:

- Unternehmen fördern Beschäftigungsfähigkeit: Arbeit ist so gestaltet, dass alle Beschäftigten in fördernde und fordernde Prozesse eingebunden sind. Sie verbessern dadurch kontinuierlich ihre Fähigkeiten und Voraussetzungen zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Anforderungen.
- Beschäftigte engagieren sich für ihre Beschäftigungsfähigkeit: Sie initiieren und nutzen Möglichkeiten, diese bei der Arbeit und darüber hinaus zu verbessern.



Abbildung 5: Sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit

Zur Einschätzung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit hat die TBS NRW ein Konzept entwickelt. Sechs Dimensionen beschreiben die Inhalte von Beschäftigungsfähigkeit:

### **Kompetenz – Gesundheit – Lernfähigkeit – (Selbst-)Management – Integration – Verantwortung**

Die Themenfelder können sowohl im betrieblichen Rahmen als auch in Bezug auf die individuelle Beschäftigungsfähigkeit genutzt werden. Die Grafik in Abbildung 5 beschreibt im Überblick die zentralen Inhalte der sechs Dimensionen. Das Konzept wurde in Beratungsprojekten zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit mit betrieblichen Entscheidern, Betriebsräten und Beschäftigten entwickelt und erprobt. Durch die ganzheitliche Ausrichtung umfassen die sechs Dimensionen eine hohe Bandbreite an Themen. Diese sind in Tabelle 2 dokumentiert. Fragen mit hoher Bedeutung für die aktuelle Beschäftigungsfähigkeit werden in diesem Konzept ebenso aufgegriffen wie solche, die mit zunehmendem Alter an Bedeutung gewinnen. Damit wird der Anspruch eingelöst, inhaltliche Leitlinien für die Gestaltung des demografischen Wandels für Unternehmen, Betriebsräte und Beschäftigte zu geben.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Die Entwicklung, Erprobung und Weiterentwicklung des Gestaltungsansatzes „Beschäftigungsfähigkeit in gemeinsamer Verantwortung“, „Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel“ sowie des Konzepts der sechs Dimensionen erfolgte in den Projekten BiB (Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb; vgl. Bekemeier et al. 2005, Bekemeier et al. 2006 und demoBiB (Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel) der TBS NRW. Die Projekte wurden durch das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW (MAGS), die Hans Böckler Stiftung und den EU-Sozialfonds gefördert. Die Webseite [www.demobib.de](http://www.demobib.de) dokumentiert die Ergebnisse der beiden Projekte.

## Die Beschäftigungsfähigkeit einschätzen und verbessern

Die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit ist ein kontinuierlicher Prozess. Als Ausgangspunkt ist für jede betriebliche und individuelle Situation eine Bestandsaufnahme erforderlich. Auf dieser Grundlage kann das Profil der Beschäftigungsfähigkeit mit den Anforderungen und vorhandenen Möglichkeiten abgeglichen werden. Das Ergebnis sind Handlungsfelder, in denen mit verschieden hohem Aufwand eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit erreicht werden kann.

Ebenso wenig wie es ein klar umrissenes Profil optimaler Beschäftigungsfähigkeit gibt, kann es eine allgemein gültige Zielsetzung zu ihrer Verbesserung geben. Voraussetzung für die Formulierung von Zielen und Maßnahmen ist eine ergebnisoffene, systematische Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes. Hierzu bietet die TBS NRW den **Unternehmens-Check Beschäftigungsfähigkeit 2.0** und **SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0** an. Mit diesen kostenfrei verfügbaren Online-Instrumenten können sowohl betriebliche als auch individuelle Profile der Beschäftigungsfähigkeit auf der Grundlage der sechs Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit ermittelt werden. Die einzelnen Themenfelder greifen dabei sowohl Fragen der alters- wie der altersgerechten Arbeitsgestaltung auf und machen diese für die betriebliche Gestaltung handhabbar (vgl. Tabelle 2).

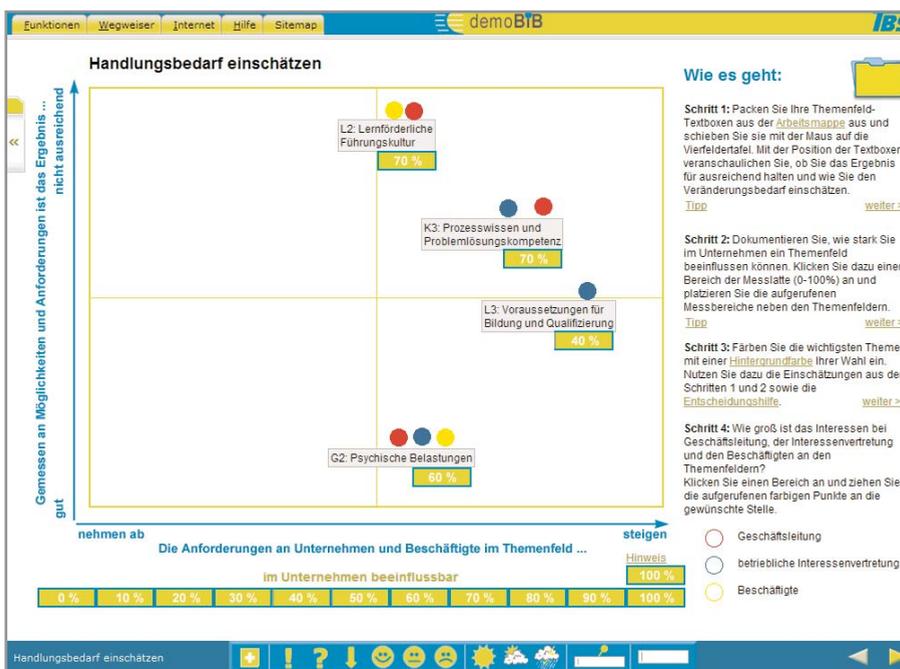


Abbildung 6: Beispiel Wegweiser Kreativworkshop

Betriebliche Entscheidungsträger, Betriebsräte und interessierte Beschäftigte können mit diesen Werkzeugen eigenständig Potenziale einschätzen und Handlungsbedarfe erkunden. Die praxisgerechte und handlungsorientierte Aufbereitung grundlegender Inhalte der Beschäftigungsfähigkeit ermöglicht es, die Werkzeuge in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größe einzusetzen.

Aus der Praxis der TBS NRW und anderer Beratungseinrichtungen liegen Erfahrungen aus Unternehmen mit zwölf bis mehreren tausend Beschäftigten vor. Diese Eigenschaft der Instrumente ermöglicht es, in den Prozess der Bestandsaufnahme auch Beschäftigte

Tabelle 1: Inhalte individueller und betrieblicher Beschäftigungsfähigkeit

Individuelle Beschäftigungsfähigkeit		Dimension	Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit
Demografischer Wandel: Individuelle Potenziale und Bedingungen für die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit über das gesamte Erwerbsleben	Kommunikative Kompetenzen Ausdauer und Frustrationstoleranz Organisationsfähigkeit Innovationsfähigkeit Vernetztes Denken Übereinstimmung von Job und Kompetenz	<b>Kompetenz</b>	Grundlagenbildung Fachliche Qualifikation Prozesswissen und Problemlösungskompetenz Selbststeuerung und Kooperation
	Physische Belastungen Psychische Belastungen Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit	<b>Gesundheit am Arbeitsplatz</b>	Physische Belastungen Psychische Belastungen Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung Gesundheitsförderliches Führungsverhalten Altersgerechte Arbeitsplätze
	Individuelle körperliche Beschwerden	<b>Gesundheit und Beschwerden</b>	(nur im SelbstCheck)
	Lernmotivation Bereitschaft, neue Aufgaben zu übernehmen Fähigkeit, neue Aufgaben zu übernehmen Lernerfahrungen Fähigkeit, Tätigkeitswechsel bei der Arbeit zu gestalten	<b>Lernfähigkeit</b>	Lernförderliche Arbeit Lernförderliche Führungskultur Voraussetzungen für Bildung und Qualifizierung Qualität der betrieblichen Weiterbildung Weiterbildungsbereitschaft
	Soziale Netzwerke Bereitschaft zur Wissensweitergabe Konsensfähigkeit Teamfähigkeit Aufgeschlossenheit für Unterstützung Arbeitsklima Gruppenübergreifende Zusammenarbeit	<b>Integration</b>	„Bunte“ Belegschaft Erschließung von Mitarbeiter-Potenzialen Wertschätzung und aktive Integration Betriebsklima
	Balance Arbeit - Leben Emotionale Stabilität Räumliche Mobilität Aufgeschlossenheit für flexible Arbeitszeiten Einstellung zur Arbeit im Alter	<b>(Selbst) Management</b>	Arbeitsorganisation Personalplanung und -entwicklung Gute Führung Lebensphasengerechte Arbeit
	Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft Verantwortung für Verbesserungen und Unternehmensentwicklung Weiterbildungsbereitschaft	<b>Verantwortung</b>	Beschäftigungssicherheit Beteiligungskultur Eigenverantwortung der Beschäftigten
Demografischer Wandel: Förderliche betriebliche Bedingungen und Eignung der Arbeitsplätze für alternde Belegschaften und ältere Beschäftigte			

direkt einzubinden. Mit diesem beteiligungsorientierten Vorgehen werden Verbesserungspotenziale unmittelbar erhoben und die Beschäftigten von Anfang an in den Prozess integriert. Das erschließt innovative Potenziale und stärkt die Akzeptanz und Bereitschaft zur Veränderung bei den Mitarbeitenden.

Mit den **multimedialen Wegweiser-Kreativworkshops** (vgl. Abbildung 6) der TBS NRW stehen darüber hinaus innovative Werkzeuge zur Verfügung, die eine systematische Bewertung der Ergebnisse der Checks ermöglichen und auf der Grundlage bewährter Methoden Ziele und Maßnahmen bestimmen.

Über die Darstellung der Inhalte der Instrumente in Tabelle 2 hinaus finden Sie eine detaillierte Beschreibung einschließlich Praxisleitfäden zum Einsatz sowie Anwendungsbeispiele in den folgenden beiden Broschüren des Projekts demoBiB der TBS NRW:

- UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 – betriebliche Potenziale einschätzen und Chancen im demografischen Wandel erschließen.
- SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 – eigene Potenziale einschätzen und Ziele entwickeln.

### **3.4 Schlussfolgerungen: Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel gestalten!**

Die potenzialorientierte Betrachtung der Beschäftigungsfähigkeit unterstützt den Perspektivenwechsel weg von den Problemen des demografischen Wandels hin zu dessen Möglichkeiten und Chancen. Know-how und Ressourcen von Unternehmen und Beschäftigten werden in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt. In Verbindung mit aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Arbeit und Wettbewerb stehen damit sowohl die Gestaltung alters- und altersngerechter Arbeit als auch die Ausrichtung der betrieblichen Entwicklung auf die Anforderungen von morgen im Zentrum.

Die Bestandsaufnahme der betrieblichen Ausgangssituation nach dem Konzept der sechs Dimensionen greift die klassischen Handlungsfelder des Themas „demografischer Wandel im Betrieb“ auf und ergänzt sie. Gleichzeitig können besondere Anforderungen und Rahmenbedingungen wie Altersstrukturanalysen und den mit der „demografischen Brille“ ermittelten Themen in die betrieblichen Konzepte aufgenommen werden. In diesem Fall erweitern die vielfältigen Facetten des Konzepts Beschäftigungsfähigkeit die Bandbreite der Bestandsaufnahme. Die erarbeiteten Lösungsansätze werden um diese zusätzlichen Gesichtspunkte „angereichert“. Gleichzeitig unterstützt das Konzept den Prozess der Zielbestimmung. Verbesserte Beschäftigungsfähigkeit ist ein einfach zu handhabender Maßstab für die Qualität von Maßnahmen und Lösungsansätzen.

Eine vollständige und nachhaltige Strategie zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels ruht damit auf mehreren Säulen. Im Zentrum steht die Gestaltung guter Beschäftigungsfähigkeit für alle Beschäftigten unabhängig von Alter und Qualifikation. Ergänzend können Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeit für Ältere entwickelt werden, die die Anforderungen alterskritischer Arbeitsplätze berücksichtigen. Durch speziell auf die Zielgruppe zugeschnittene Angebote zur Qualifikation und betrieblichen Weiterentwicklung werden Potenziale erschlossen, die durch Maßnahmen für alle Altersgruppen evtl. im vollen Umfang angesprochen werden können. Auch Maßnahmen für einen flexiblen Altersübergang und zum gezielten Wissenstransfer sind sinnvoll. Eine gezielte, auf den zukünftigen Bedarf orientierte Personalplanung unterstützt als dritte Säule die Nachwuchssicherung des Unternehmens. Betriebliche Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit stärken die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber (vgl. Abbildung 7).



Abbildung 7: Demografischer Wandel: Handlungsfelder im Unternehmen

Eine entscheidende Hürde für die Gestaltung betrieblicher Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels liegt in der Fülle der möglichen Handlungsfelder. In vielen Unternehmen werden bis heute Themen der Personalentwicklung stiefmütterlich bearbeitet. Personalleiter und Entscheidungsträger vermuten so eine notwendige Kehrtwende um 180 Grad und eine vollständige Aufarbeitung der bestehenden Defizite. So sinnvoll solch ein Unterfangen in der Regel ist, so groß werden die Probleme angesichts knapper personeller Ressourcen bei der Realisierung sein. Hier unterstützt das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit bei der Bestimmung von Handlungsmöglichkeiten. Sinnvolle Optionen werden herausgestellt und es wird deutlich, wo eine Bearbeitung mit geringem Aufwand und hohem Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte verbunden ist.

Wichtiger als die Vollständigkeit und Bandbreite der Maßnahmen ist hier der Einstieg in die Bearbeitung wichtiger Zukunftsthemen. Damit lassen sich für die spezifischen betrieblichen Bedingungen – vom Handwerksunternehmen mit ein paar Beschäftigten bis zum Großunternehmen – passende Lösungsansätze entwickeln. Gelingt es Unternehmensleitung, Interessenvertretung und Beschäftigte zum gemeinsamen Handeln zu bewegen, ist der entscheidende Schritt hin zu einer betrieblichen Dynamik für bessere Beschäftigungsfähigkeit gelungen. Die Ergebnisse sind in der Folge vielfältig: Belastungen werden verringert, Flexibilität und Know-how werden erhöht. Eine größere Integrationsfähigkeit und schließlich besseres (Selbst-)Management stärken die Nachhaltigkeit und sichern Zukunftschancen.

## 4. Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung

Der betrieblichen Interessenvertretung kommen bei der Gestaltung des demografischen Wandels aufgrund ihrer Mitbestimmungsrechte besondere Aufgaben zu.

Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen haben hierzu Mitbestimmungsrechte. Mit diesen und den Informations-, Beratungs- und Initiativrechten können sie Einfluss auf die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb nehmen. Die Grundlage hierfür liefert das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), dessen Regelungen nachfolgend in Auszügen dokumentiert sind (vgl. Tabelle 3) bzw. die entsprechenden Gesetze und Richtlinien für den öffentlichen Dienst und kirchliche Einrichtungen.

Nach § 80 Abs. 1 Punkt 6 BetrVG ist es eine ausdrückliche Aufgabe des Betriebsrates, die Beschäftigung Älterer im Betrieb zu fördern. Zur Umsetzung sind die verschiedenen Rechte des Betriebsrats auf der Ebene von Information, Beratung und Mitbestimmung zu kombinieren.

<b>allgemeine Aufgaben des Betriebsrates § 80.1.6 BetrVG: „ ... die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb fördern“</b>		
<b>Information</b>	<b>Beratung und Unterrichtung</b>	<b>Mitbestimmung</b>
<p><b>§ 80.2 Allgemeines Informationsrecht</b> sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen</p> <p><b>§ 92 Personalplanung</b> gegenwärtiger und zukünftiger Personalbedarf, Maßnahmen</p> <p><b>§ 96 Förderung der Berufsbildung</b> Bedarfsermittlung</p>	<p><b>§ 92.2 Personalplanung</b> Vorschläge des Betriebsrates</p> <p><b>§ 92a Beschäftigungssicherung</b> Vorschläge des Betriebsrates, Beratungspflicht</p> <p><b>§ 96 Förderung der Berufsbildung</b> allgem. Beratung</p> <p><b>§ 97 Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung</b></p>	<p><b>§ 93 Ausschreibung von Arbeitsplätzen</b></p> <p><b>§ 95 Auswahlrichtlinien</b></p> <p><b>§ 97 Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung</b> Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung</p> <p><b>§ 98 Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen</b></p> <p><b>§ 87.1.7 Arbeits- und Gesundheitsschutz</b></p>

Tabelle 3: Demografischer Wandel im Betrieb: Rechte und Aufgaben des Betriebsrats

Bei der Überlegung, welche Themen und Handlungsfelder für eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel ausgewählt werden sollen, steht der Betriebsrat grundsätzlich vor denselben Fragen wie andere betriebliche Entscheidungs-

träger. Unterschiede ergeben sich aus den verfolgten Zielen. Von besonderer Bedeutung ist für die betriebliche Interessenvertretung:

- Die Berücksichtigung der Interessen aller Beschäftigtengruppen
- Die Schaffung attraktiver Angebote zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und zur Vermeidung von Verschleiß und Überlastung
- Die Entwicklung von Angeboten für leistungsgewandelte und Beschäftigte in Bereichen mit alterskritischen Tätigkeiten
- Attraktive Angebote zur Qualifizierung, zur innerbetrieblichen Entwicklung und eine qualitativ hochwertige Ausbildung
- Die Sicherung der Beschäftigung.

Um diese Fragen sinnvoll zu bearbeiten, eigene Positionen zu bestimmen und mit der Unternehmensleitung beraten zu können, kann der Betriebsrat die notwendigen Informationen einfordern. Dies sind u. a.:

- Informationen zur aktuellen und zukünftigen Altersstruktur der Belegschaft
- Informationen zum Krankenstand und seiner Entwicklung, zum Personalersatzbedarf aufgrund Verrentung, zur Fluktuation, zur Ausbildung etc.
- Informationen zur bestehenden Personalplanung für die einzelnen Funktionsgruppen im Betrieb
- Informationen zu gesundheitlichen Belastungen an den Arbeitsplätzen in verschiedenen Betriebsbereichen. Diese können beispielsweise im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung erhoben werden.

Neben dem allgemeinen Informationsrecht nach § 80.2 BetrVG kann der Betriebsrat diese Informationen unter Berufung auf seine Informations- und Beratungsrechte nach § 92 (Personalplanung), § 96 (Förderung der Berufsbildung) und § 87.1.7 BetrVG (Mitbestimmung beim Arbeits- und Gesundheitsschutz) verlangen.

Bei Fragen des zukünftigen Personalbedarfes hat der Betriebsrat ein Beratungsrecht nach § 92 BetrVG (Vorschläge zur Personalplanung nach § 92.2 bzw. zur Beschäftigungssicherung nach § 92a BetrVG). Bei Fragen der beruflichen Qualifizierung und des Gesundheitsschutzes hat er ein direktes Mitbestimmungsrecht (§ 98 BetrVG Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen, § 87.1.7 Arbeits- und Gesundheitsschutz).

In Bezug auf die Beschäftigungssituation Älterer stellt die Überwindung tradierter Denkweisen der Verantwortungsträger ein wesentliches Hindernis dar. Ein möglicher Hebel ist die Vereinbarung von Auswahlrichtlinien für personelle Maßnahmen im Betrieb nach § 95 BetrVG. Hier hat der Betriebsrat in Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern ein Mitbestimmungsrecht und kann zum Beispiel auch die Berücksichtigung älterer Beschäftigter verankern. Die Rechtslage ist also gut, um den Einstieg in das Thema „Beschäftigungsfähigkeit für den demografischer Wandel im Betrieb“ zu schaffen.

Bei der Abstimmung des Vorgehens ist nach einer Klärungsphase zu überlegen, wie das Thema zu einem gemeinsamen Projekt von Betriebsrat und Personalabteilung bzw. Geschäftsführung gemacht werden kann. Derartige Veränderungen im Unternehmen können nur gemeinsam gestaltet werden. Werden konkrete Maßnahmen festgelegt, muss der Betriebsrat ebenfalls aufgrund seiner Beratungs- und Mitbestimmungsrechte beteiligt werden.

## 5. Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel gestalten – das Beispiel Jeco Jellinghaus

„Wir suchen nach Möglichkeiten, die Arbeitsbelastung aller Mitarbeiter nachhaltig zu regulieren“ (BR Ralf Jaenecke, Jeco Jellinghaus). Auf Initiative des Betriebsrats ist die Schmiede Jeco Jellinghaus Partnerbetrieb des Projekts demoBiB. Ziel ist, gemeinsam mit der Belegschaft und der Geschäftsleitung eine Strategie zu entwickeln, mit der das Unternehmen die Auswirkungen des demografischen Wandels erfolgreich bewältigen kann. „Wir sehen, dass durch den demografischen Wandel neue Herausforderungen auf das Unternehmen zukommen, besonders im Bereich Schmiede. Die Mitarbeiter werden älter und die gesundheitlichen Belastungen am Arbeitsplatz sind hoch. Wir brauchen Lösungen, damit die Kollegen länger erfolgreich im Beruf bleiben können. Wenn Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden, ist der Wissenstransfer an die Nachfolger nicht gesichert“, so Ralf Jaenecke, Betriebsratsvorsitzender der Jeco Jellinghaus am Standort Gevelsberg. Auf der Betriebsversammlung machten die Mitarbeitenden aus der Schmiede deutlich, dass ihnen die Problematik des Themas „Alternde Belegschaften“ durchaus bewusst ist: „Einige Kollegen wollen in Altersteilzeit gehen, weil sie die Arbeit jetzt schon nicht mehr schaffen“.

### Das Unternehmen

Die Jeco Jellinghaus GmbH in Gevelsberg produziert mit 245 Mitarbeitenden Präzisions- und Sicherheitsteile. Ausgangspunkt des Produktionsablaufs ist die Gesenkschmiede. In drei Prozessschritten, dem Vordrücken, Schmieden und Entgraten, produziert das Unternehmen hier Schmiedeteile. Durch mechanische Bearbeitung und Montage entstehen daraus Endprodukte für die Automobilindustrie, den Landmaschinenbau und Getriebehersteller.

### Die Ausgangslage

Die aktuelle wirtschaftliche Situation des Unternehmens und am Standort ist gut. Das war nicht immer so. Phasen harten Wettbewerbs haben ihre Spuren hinterlassen. Über Jahre wurde kaum eingestellt. Der Betrieb nutzte die Möglichkeiten zur Frühverrentung und zum sozialverträglichen Beschäftigungsabbau – mit entsprechenden Folgen für die betriebliche Altersstruktur. Wie in vielen anderen Produktionsunternehmen in Deutschland gibt es nur wenige Beschäftigte, die jünger als 30 und älter als 55 Jahre sind.

Betriebsrat, Personal- und Geschäftsleitung erkannten in dieser Situation Handlungsbedarf. Innerhalb der kommenden Jahre wird die Anzahl Beschäftigter der Altersgruppe 50plus deutlich zunehmen. Gleichzeitig schwinden die bislang verfügbaren Optionen zur Förderung des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Beruf. Die Zahl Älterer wächst. Zudem werden sie auch länger im Job bleiben. Später wird eine größere Gruppe Beschäftigter innerhalb eines kurzen Zeitraums in den Ruhestand gehen.

Doch das Bild, das die Zahlen für das Unternehmen liefern, ist trügerisch. Die Daten fassen die Situation der „jüngeren“ und „älteren“ Abteilungen zusammen. Handlungsempfehlungen, die sich aus dem Mittelwert ableiten, passen weder an der einen noch an der anderen Stelle. Notwendig ist ein detaillierter Blick auf die Altersstruktur der einzel-

nen Bereiche, Abteilungen und Teams. Erst so lassen sich die Ziele von Maßnahmen festlegen. Scheiden kurzfristig viele Mitarbeitende aus, so ist rechtzeitig ein Know-how-Transfer zu den Nachfolgern zu organisieren. Ebenso sind geeignete Strategien zur Personalgewinnung nötig. Das Unternehmen muss in der Lage sein, neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen rechtzeitig zu rekrutieren und einzuarbeiten. Gleichzeitig muss es die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten, die noch eine längere Phase des Berufslebens vor sich haben, sichern und verbessern.

### **5.1 Ältere, Alternde und Junge – Handlungsfelder in der Schmiede**

Für den Bereich der Schmiede bei Jeco Jellinghaus zeigt sich: Etwa 67% der Beschäftigten befinden sich im Alter zwischen 40 und 55 Jahren; der Altersdurchschnitt liegt bei ca. 44 Jahren. Auf den ersten Blick wird deutlich: Es müssen Konzepte entwickelt werden, damit die Beschäftigten auch in der Altersspanne von 55 Jahren bis zur Rente mit 65 bis 67 Jahren gesund und leistungsfähig arbeiten können. Eine erste Bestandsaufnahme förderte Probleme zu Tage. So ist die Handhabung der Schmiedeteile körperlich sehr anspruchsvoll. Zudem belasten das Arbeiten im gemeinsamen Takt, die hohe Konzentration und ein hoher Lärmpegel.

Obwohl schon viel unternommen wurde, um die Arbeit zu erleichtern, nehmen Unternehmensleitung, Betriebsrat und viele ältere Beschäftigte an, dass nur wenige Beschäftigte ohne deutliche Einschränkungen in der Schmiede bis zum regulären Rentenalter arbeiten können. Daher haben sich Unternehmensleitung und Betriebsrat gemeinsam zum Handeln entschlossen. Sie wollen durch die Sicherung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit langfristig sicherstellen, dass die Beschäftigten für das Unternehmen weiterhin motiviert und verlässlich hohe Qualität produzieren. Risiken durch steigende Krankenquoten und Wissens- und Erfahrungsverlust durch ausscheidende Mitarbeitende sollen verringert werden. Für den Betriebsrat ist entscheidend, dass für alle Beschäftigten gute Arbeitsbedingungen herrschen und sie bis zur Rente im Unternehmen arbeiten können.

#### **Ein erster Gestaltungsansatz**

Die Belastung für Ältere zu verringern, scheint angesichts hoher körperlicher Belastungen eine nahe liegende Lösung für den Bereich Schmiede zu sein. Entweder werden schwere Tätigkeiten im Bereich umverteilt oder ältere Beschäftigte erhalten die Möglichkeit, in andere Unternehmensbereiche zu wechseln. Das Konzept beruht auf der Annahme, dass neue und jüngere Mitarbeitende nicht nur den Altersschnitt senken, sondern auch weniger Probleme mit den Belastungen der Arbeit haben. Das scheint auf den ersten Blick ein Gewinn zu sein. Doch es entstehen auch Herausforderungen: In der Schmiede werden deutlich früher neue Beschäftigte gebraucht. Zudem geht durch den Abgang der Älteren Erfahrungs- und Fachwissen verloren, das nur schwer kurzfristig weitergegeben werden kann.

### **5.2 Betriebliche Erfahrungen, Stärken und Grenzen**

Bei der Rekrutierung von Schmiedern für das Unternehmen hat sich gezeigt, dass junge Bewerber nur schwer für die Arbeit zu gewinnen sind. Darüber hinaus schaffen längst nicht alle Interessenten, erfolgreich „am Hammer“ zu arbeiten. Und auch bei denen, die das passende Geschick entwickeln, ist oft eine jahrelange Einarbeitung erforderlich, um die notwendige Erfahrung zur Bearbeitung komplizierter Schmiedeteile zu erlangen. Viele erfolgreiche Schmiede sind über einen „Quereinstieg“ in den Beruf gekommen. Eine

Orientierung der Personalrekrutierung auf vorwiegend junge Mitarbeitende und die Umsetzung von Älteren ist daher wenig Erfolg versprechend. Ein Blick in die Krankenstatistik liefert dafür ein weiteres Argument: Der Krankenstand bei den älteren Schmieden ist trotz der Belastungen im Beruf nicht höher als bei den Jüngeren. Die dem Lösungskonzept zugrunde liegende Annahme, dass jüngere Beschäftigte bessere Potenziale haben um die Belastungen auszugleichen, wird damit zumindest in Teilen in Frage gestellt.

Das Beispiel zeigt: Einfache Lösungen greifen oft zu kurz. Das gilt umso mehr, wenn sie die Einstellungen und Wünsche der Beschäftigten bei der Veränderung von Tätigkeiten und bei Abteilungswechseln nicht berücksichtigen. Obwohl sie selbst die hohen Belastungen durch den Beruf kritisieren, sind nur wenige Schmiede zu einer anderen Tätigkeit bereit. Der Grund ist nicht nur die Entlohnung mit Prämien und Zulagen. In der Schmiede besteht ein gutes Arbeitsklima, und die Organisation der Arbeit mit Springerpausen in den stündlichen Verteilzeiten schafft Freiräume im Berufsalltag. Dadurch hebt sich die Arbeit in der Schmiede von der in anderen Abteilungen ab. Das in jahrelanger Erfahrung gewonnene und für eine gute Arbeit als Schmied entscheidende praktische Know-how ist in anderen Bereichen nur schwer nutzbar. Auch muss es immer wieder geschult werden. Das erschwert den Transfer in andere Bereiche, die andere Handfertigkeiten und Kenntnisse erfordern. Für einen Beschäftigten bedeutet ein Tätigkeitswechsel neben dem Aufwand der Einarbeitung auch die Bereitschaft, erneut in die Rolle eines Anfängers zu schlüpfen.

Alternativ zum skizzierten Ansatz lassen sich verschiedene Strategien zur Problemlösung verbinden. Sie sollen Angebote schaffen, die auf die individuellen Potenziale und Wünsche der Beschäftigten ausgerichtet sind. Beschäftigte und Unternehmen müssen davon aber gleichermaßen profitieren.

Grundlage ist eine Bestandsaufnahme der Potenziale und Vorstellungen der Beschäftigten sowie der Führungskräfte in einem Bereich. Ziel ist es, keine Mitarbeitenden von der Bearbeitung des Themas demografischer Wandel im Betrieb auszuschließen. Das gewährleistet, dass Lösungen für alle Beschäftigtengruppen tragfähig sind und Verbesserungen enthalten.

Ziel des Prozesses sind Lösungen, die die Arbeitsbelastungen für alle Beschäftigten verringern. Körperliche und psychische Belastungen sollten abgebaut und Arbeitsprozesse und -organisation verbessert werden. Teamfähigkeiten müssen gestärkt werden, damit alle Beschäftigten möglichst viele der unterschiedlichen Tätigkeiten im Bereich erledigen können. Dies verringert einseitige Belastungen. Weitere Verbesserungspotenziale liegen in der verstärkten Ausrichtung der Produktionssteuerung auf optimale Qualität. Ein neues Prämiensystem schafft bereits Anreize zur Produktion von Qualität statt Quantität. Dieser Prozess ist aber noch ausbaufähig. Die Führungskräfte tragen ebenfalls entscheidend zur Verbesserung der Belastungssituation bei. Das Aufgabenspektrum reicht dabei von Fragen der Arbeitssicherheit bis zur Wertschätzung und Förderung der Beschäftigten. Hierfür müssen Fähigkeiten ausgebaut werden.

### 5.3 Neue Aufgaben und Perspektiven schaffen

Durch die veränderte Arbeitsgestaltung wird Beschäftigungsfähigkeit vorbeugend gestärkt. Für alle Beschäftigten liegt darin die Chance, länger in der Schmiede arbeiten zu können. Darüber hinaus müssen die Änderungen es Älteren ermöglichen, länger im Beruf zu bleiben. Tätigkeiten und Aufgaben müssen ausgebaut werden, die das Leistungsprofil älterer Beschäftigter nutzen und fördern. Während die Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit des Muskelsystems im Alter abnimmt, wachsen Erfahrung und soziale

Kompetenz. Erfahrungsintensive Bereiche wie die Schmiede profitieren davon, wenn die Weitergabe von Wissen systematisch organisiert wird. Ältere Beschäftigte erhalten Schulungs- und Einarbeitungsaufgaben, die sie im Arbeitsalltag entlasten und neu fordern. Bedarf an Erfahrungs- und Wissensaustausch besteht dabei nicht nur für neue Mitarbeiter, sondern für alle Beschäftigten. So können die Beschäftigten mehr Tätigkeiten übernehmen und die Qualität der Arbeit verbessern.

Eine weitere Möglichkeit, die die Beschäftigungsfähigkeit insbesondere älterer Beschäftigter sichert und stärkt, liegt in der Schaffung von Alternativen zur Tätigkeit in der Schmiede. Dieser Schritt ist weitreichend und nur für wenige Beschäftigte unmittelbar attraktiv. Zusammen mit unterstützenden Maßnahmen und verbunden mit der Perspektive, länger erfolgreich im Beruf verbleiben zu können, kann hieraus für eine Reihe von Mitarbeitenden eine interessante Option werden. Erfolgreich umgesetzte Pioniermaßnahmen versprechen zudem Folgewirkungen. Bislang undenkbare Veränderungen werden schrittweise alltäglich. Die Übernahme neuer Tätigkeiten wird stärker als Abwechslung denn als Abstieg wahrgenommen. Gleichzeitig wächst das Verständnis für die Arbeit anderer Abteilungen und Bereiche: Der Blick der Beschäftigten für eine gute Organisation der Arbeitsprozesse erweitert sich über die Grenzen des eigenen Bereichs hinaus.

## 6. **Fazit**

Das skizzierte Beispiel illustriert, wie mit einem gestuften Zielhorizont der Maßnahmen unter Beteiligung aller Beschäftigtengruppen und mit langfristigem Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte Beschäftigungsfähigkeit verbessert werden kann. Das schafft die Voraussetzungen, um den demografischen Wandel erfolgreich zu bewältigen. Die unmittelbare Wirksamkeit vieler Maßnahmen sichert Motivation. Gleichzeitig baut das Unternehmen Know-how auf, wie es Probleme ergebnisorientiert bearbeiten kann. Mit diesem Rüstzeug kann es weitergehende Angebote gestalten. Nutznießer sind zunächst einzelne Beschäftigtengruppen. Sie erhalten Zugang zu Angeboten, die den individuellen Wünschen und Möglichkeiten gerecht werden.

Die Schwierigkeiten bei bisherigen Ansätzen zur Gestaltung des demografischen Wandels verdeutlichen, dass die betrieblichen Akteure Akzeptanz für Veränderungen des Arbeitsprozesses schaffen müssen, die die Arbeitsbedingungen verbessern. Kreative und bedarfsgerechte Angebote sind hier ein Schlüsselement. Sie machen die Übernahme neuer Tätigkeiten, die Einarbeitung und den Wechsel für Mitarbeitende attraktiver bzw. in vielen Fällen überhaupt erst möglich. Wenn sich dieser Prozess verfestigt, steigt die innerbetriebliche Flexibilität und Dynamik. Das stärkt die Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten. Gleichzeitig verbessert sich mit dieser Fähigkeit, die Chancen der mit dem Altern der Gesellschaft wachsenden Verschiedenheit der Menschen zu nutzen, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Das Beispiel zeigt, wie wichtig ein Leitbild bei der Entwicklung betrieblicher Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels ist. Die Ausrichtung des Gestaltungsansatzes der Beschäftigungsfähigkeit auf die Stärkung von Potenzialen und die Beteiligung

aller betrieblichen Parteien ermöglicht es, Schwierigkeiten zu überwinden, die mit der Entwicklung von Handlungskonzepten allein auf der Grundlage altersstruktureller Analysen verbunden sind. Das Ziel der verbesserten Beschäftigungsfähigkeit für alle Mitarbeitenden definiert Kriterien zur Bewertung von Maßnahmen. Anstatt die erwerbsbiografischen Zukunftsrisiken der jüngeren Generationen durch beschleunigten Verschleiß zu vergrößern, muss eine zukunftsorientierte Gestaltung des demografischen Wandels die Chancen aller Beschäftigtengruppen und der Unternehmen verbessern.

Dreh- und Angelpunkt ist dabei die Qualität der Arbeitsbedingungen. Mit Analysen der betrieblichen Potenziale und der Folgen des demografischen Wandels lassen sich die Anforderungen an eine humane Arbeitsgestaltung ermitteln, die sowohl alters- als auch altersgerecht ist. Wenn Beschäftigte in die Ausarbeitung der betrieblichen Veränderungen einbezogen werden und einen individuellen Nutzen daraus ziehen können, stärkt dies auch die Innovationsfähigkeit. Ein Unternehmen kann weitere Nutzenpotenziale – und damit Motivationsquellen – erschließen, indem es die Bewältigung von zentralen Herausforderungen des Wettbewerbs in die Zielsetzung integriert. Die Beantwortung dieser Fragen ist die Grundlage für die Beschäftigungssicherung – und eine entscheidende Voraussetzung für alle betrieblichen Anstrengungen, die auf die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und die zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung abzielen.

# 7. Literatur

**Antoni, Manfred; Dietrich, Hans; Jungkunst, Maria; Matthes, Britta; Plicht, Hannelore (2007):** Jugendliche - Die Schwächsten kamen seltener zum Zug. IAB. (IAB Kurzbericht, 2).

**Bekemeier, Bernd; Busch, Bodo; Hanke, Jens; Ruf, Urs Peter; Wallbruch, Stefanie (2005):** UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit - Betriebliche Potenziale erheben und einschätzen. 2. Auflage. Oberhausen: TBS NRW.

**Bekemeier, Bernd; Busch, Bodo; Hanke, Jens; Ruf, Urs Peter; Wallbruch, Stefanie (2006):** SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit - Eigene Potenziale einschätzen und Ziele entwickeln. Oberhausen: TBS NRW.

**Bellmann, Lutz; Bielenski, Harald; Bilger, Frauke; Dahms, Vera; Fischer, Gabriele; Frei, Marek; Wahse, Jürgen (2006):** Personalbewegungen und Fachkräfterekrutierung. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2005. Herausgegeben von IAB. (IAB Forschungsbericht, 11).

**Bellmann, Lutz; Kistler, Ernst; Wahse, Jürgen (2007):** Demographischer Wandel: Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB. (IAB Kurzbericht, 21). Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2007/kb2107.pdf>.

**BKK (2006):** BKK Faktenspiegel. August 2006. BKK Bundesverband. Online verfügbar unter [http://www.die-bkk.de/bkk/psfile/downloaddatei/22/BKK\\_Fakten451cc34ed462d.pdf](http://www.die-bkk.de/bkk/psfile/downloaddatei/22/BKK_Fakten451cc34ed462d.pdf).

**Böckler Impuls (2007):** Atypische Beschäftigung: Weniger Geld,weniger Perspektiven. Herausgegeben von Hans-Böckler-Stiftung. (17). Online verfügbar unter [http://www.boeckler.de/pdf/impuls\\_2007\\_17\\_1.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2007_17_1.pdf).

**Bosch, Gerhard; Schief, Sebastian (2005):** Die Beschäftigung Älterer in Europa zwischen Vorruhestand und 'Work-Line'. In: Arbeit, Jg. 14, H. 4, S. 275–290.

**Brussig, Martin; Wojtkowski, Sascha (2008):** Altersübergangs-Report. Anstieg der Alterserwerbsbeteiligung: Aktuelle demographische Veränderungen geben Rückenwind. Institut Arbeit und Qualifikation. (Altersübergangs-Report). Online verfügbar unter <http://www.iaq.uni-due.de/auem-report/2008/auem2008-01.shtml>.

**Conrads, Ralf; Ebert, Andreas; Huber, Andreas; Kistler, Ernst; Staudinger, Thomas (2005):** Arbeit und Arbeitsmarkt im demographischen Wandel. Perspektiven im Freistaat Bayern und den Regionen. Projekt Smart Region. Online verfügbar unter [http://www.smartregion.net/fileadmin/smart/downloads/IG\\_Metall\\_Bayern\\_Vgesamt.pdf](http://www.smartregion.net/fileadmin/smart/downloads/IG_Metall_Bayern_Vgesamt.pdf).

**Ebert, Andreas; Kistler, Ernst; Trischler, Falko (2007):** Ausrangiert - Arbeitsmarktprobleme Älterer in den Regionen. 1. Aufl. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 189).

**Frerichs, Frerich (2007):** Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus: eine praxisorientierte Strukturanalyse. In: Länge, Theo W. (Hg.): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt /. Bielefeld: Bertelsmann, S. 67–104.

**Fuchs, Johann; Dörfler, Katrin (2005):** Projektion des Arbeitsangebots bis 2050. Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. In: IAB Kurzbericht, H. 11, S. 1–5. Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2005/kb1105.pdf>.

**Gerlmaier, Anja (2007):** Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit: Gesundheit und Prävention. In: Länge, Theo W. (Hg.): Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt / . Bielefeld: Bertelsmann , S. 105–134.

**IAB (2003):** IAB-Betriebspanel Ost - Ergebnisse der siebten Welle 2002 -. Herausgegeben von IAB. IAB. Online verfügbar unter [http://doku.iab.de/betriebspanel/2003/panel\\_ost\\_2002.pdf](http://doku.iab.de/betriebspanel/2003/panel_ost_2002.pdf).

**Kistler, Ernst (2006):** Die Methusalem Lüge. Wie mit demographischen Mythen Politik gemacht wird. München: Hanser.

**Köchling, Annegret (2003):** Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Dortmund: GfAH.

**Latniak, Erich; Gerlmaier, Anja (2006):** Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten. Institut für Arbeit und Technik. (IAT-Report, 04). Online verfügbar unter <http://www.iaq.uni-due.de/iat-report/2006/report2006-04.pdf>.

**Lutz, Burkhard (2008):** Aktuelle Strukturen und zu erwartende Entwicklungen von Beschäftigung und Arbeitsmarkt in den neuen Bundesländern und ihre Bedeutung für die Interessenvertretung. Eine Kurz-Expertise für die Otto-Brenner-Stiftung. Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. an der Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg.

**MAGS (2008):** Der demografische Wandel - Herausforderung für Unternehmen und Beschäftigte. Anteil der jeweiligen Altersgruppe an der Erwerbsbevölkerung in %. Online verfügbar unter <http://www.arbeit-demografie.nrw.de/Herausforderung/index.html>.

**Morschhäuser, Martina (2005):** Berufsbegleitende Weiterbildung und Personalentwicklungsplanung. Zukunftsaufgabe für Betriebe, Beschäftigte und Gesellschaft. In: Arbeit, Jg. 14, H. 4, S. 291–304.

**Naegele, Gerhard; Kowalski, Ingo; Leve, Verena (2008):** "Rente mit 67" - Voraussetzungen für die Weiterarbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen. Zusammenfassung der Projektergebnisse. Unter Mitarbeit von Corinna Barkholdt und Marc Rockhoff. Institut für Gerontologie an der Technischen Universität Dortmund. Online verfügbar unter <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Anhaenge-Pressemitteilungen/2008-05-20-rente-mit-67,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>.

**Richenhagen, Gottfried (2008):** Demografischer Wandel in der Arbeitswelt - Stand und Perspektiven in Deutschland im Jahre 2008. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW. Online verfügbar unter [http://www.arbeit-demografie.nrw.de/includes/download/Demografie\\_Arbeitswelt2008.pdf](http://www.arbeit-demografie.nrw.de/includes/download/Demografie_Arbeitswelt2008.pdf).

**Rump, Jutta; Eilers, Silke (2006):** Managing Employability. In: Rump, Jutta; Sattelberger, Thomas; Fischer, Heinz (Hg.): Employability Management - Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Wiesbaden: Gabler , S. 13–76.

**Schneider, Lutz (2006):** Sind ältere Beschäftigte weniger produktiv. Eine empirische Analyse anhand des LIAB. Rostocker Zentrum zur Erforschung des Demografischen Wandels. (3). Online verfügbar unter [http://www.rostockerzentrum.de/publikationen/rz\\_diskussionpapier\\_3.pdf](http://www.rostockerzentrum.de/publikationen/rz_diskussionpapier_3.pdf).

**Seifert, Hartmut (2008):** Alternsgerechte Arbeitszeiten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H. 18-19, S. 23–30. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/files/C291LK.pdf>.

**Statistisches Bundesamt (2003):** Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung - Presseexemplar. Wiesbaden.

**Sturman, Michael C. (2003):** Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance. Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. In: *Journal of Management*, Jg. 29, H. 5, S. 609–640. Online verfügbar unter [http://www.people.cornell.edu/pages/mcs5/Recent%20PDFs/Sturman%20\(JOM,%202003\).pdf](http://www.people.cornell.edu/pages/mcs5/Recent%20PDFs/Sturman%20(JOM,%202003).pdf).

**Tivig, Thusnelda; Hetze, Pascal (2007a):** Beschäftigung. In: Tivig, Thusnelda; Hetze, Pascal (Hg.): *Deutschland im Demografischen Wandel*. Rostock: Rostocker Zentrum zur Erforschung des Demografischen Wandels, S. 62–77.

**Tivig, Thusnelda; Hetze, Pascal (2007b):** Stadt- und Regionalentwicklung. In: Tivig, Thusnelda; Hetze, Pascal (Hg.): *Deutschland im Demografischen Wandel*. Rostock: Rostocker Zentrum zur Erforschung des Demografischen Wandels, S. 116–125.



## Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel – Die Materialien und Angebote der TBS NRW – Projekt demoBiB im Überblick

Die TBS NRW hat mit dem Projekt demoBiB Werkzeuge und Handlungskonzepte entwickelt, mit denen Unternehmen und Beschäftigte den demografischen Wandel gestalten können. Im Dialog mit Geschäftsführungen, Personalleitungen, Betriebsräten, Beschäftigten und Experten wurden Angebote zu den unterschiedlichen Handlungsfeldern des Themas entwickelt und in der Praxis erprobt. Broschüren zu vier Themenschwerpunkten bieten Informationen zu den zentralen Fragen der Gestaltung des demografischen Wandels.

Alle Informationen und Werkzeuge erhalten Sie online und kostenfrei auf der Webseite [www.demobib.de](http://www.demobib.de).

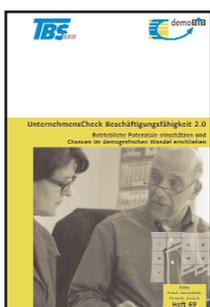
### Die Broschüren im Überblick:



#### Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel – wie Unternehmen und Beschäftigte die Zukunft gestalten

Was bedeutet Beschäftigungsfähigkeit? Welche Folgen hat der demografische Wandel für Unternehmen und Beschäftigte? Welche Handlungsmöglichkeiten bieten sich Unternehmen und Beschäftigten, die die Zukunft im demografischen Wandel gestalten möchten?

Die Broschüre vermittelt Grundlagen über den demografischen Wandel und die Folgen für die Arbeitswelt. In Theorie und Praxis werden Handlungsmöglichkeiten zur betrieblichen Gestaltung mit dem Konzept Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel vermittelt.



#### UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 – Betriebliche Potenziale einschätzen und Chancen im demografischen Wandel erschließen

Welche Potenziale bietet das Unternehmen für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit? Wo bestehen Risiken? An welchen Stellen kann angesetzt werden, um die Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in Zeiten des demografischen Wandels zu stärken?

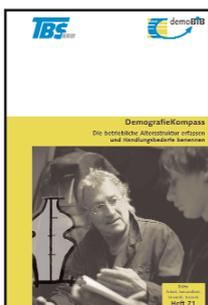
Die Broschüre beschreibt das Konzept des online verfügbaren UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0, erläutert die Nutzung und gibt Beispiele aus der Praxis. Hinweise auf den Wegweiser Kreativworkshop zur Bestimmung von Handlungsbedarfen und Zielen vervollständigen das Angebot.



### **SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 – Eigene Potenziale einschätzen und Ziele entwickeln**

Über welche Potenziale verfüge ich, wie gut erfülle ich die Anforderungen im Beruf, welche Balance von Arbeit und Privatleben passt zu mir? Individuelle Beschäftigungsfähigkeit hat viele Facetten. Das Online-Werkzeug ermöglicht es Beschäftigten, Menschen mit Berufserfahrung und Studierenden, die eigenen Stärken und Grenzen erkunden.

Die Broschüre beschreibt das Konzept des online verfügbaren SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0 und gibt Hinweise zur Nutzung. Beispiele und Erfahrungsberichte illustrieren die Einsatzmöglichkeiten und den Nutzen. Zusätzlich werden Hinweise zum Wegweiser Kreativworkshop zur Bestimmung des eigenen Handlungsbedarfs und der Bestimmung von Zielen gegeben.



### **DemografieKompass – Die betriebliche Altersstruktur erfassen und Handlungsbedarfe benennen**

Was ist eine betriebliche Altersstrukturanalyse, worauf ist bei der Erstellung und Auswertung zu achten? Wie kann die DemografieKompass Software genutzt werden?

Die Broschüre führt allgemeinverständlich in das Thema Altersstrukturanalyse im Betrieb ein. Praxisnah und mit Beispielen wird erläutert, wie mit der online und für Windows PCs verfügbaren Software in wenigen Minuten erste Bestandsaufnahmen zur betrieblichen Altersstruktur erstellt werden können und welche Funktionen zur detaillierten Datenerfassung und Auswertung das Instrument bietet.

### **Exklusiv im Internet:**



### **Wegweiser – Die multimedialen Kreativworkshops**

Mit den Wegweisern bietet das Projekt demoBiB online innovative Werkzeuge zu ausgewählten Themen an. Schritt für Schritt und ergebnisoffen können damit u. a. die Ergebnisse der demoBiB Checks ausgewertet werden. Leitfragen und Illustrationen unterstützen Sie dabei Sachverhalte zu bewerten, Schwerpunkte zu setzen und Maßnahmen zu entwickeln. Die Wegweiser sind kostenfrei verfügbar. Voraussetzung zur Nutzung ist ein Windows-PC mit Internetanbindung.



Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages. Zentrales Ziel ist die Gestaltung und Förderung eines arbeitnehmerInnenorientierten und sozialverträglichen Strukturwandels in NRW in den Geschäftsfeldern:

- **Arbeit und EDV**
- **Arbeit und Organisation**
- **Arbeit und Ökonomie**
- **Arbeit und Gesundheit**

Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen und interessierte ArbeitnehmerInnen, sich konstruktiv in betriebliche Umgestaltungsprozesse einzubringen. Sie bietet ihre Leistungen branchenübergreifend und flächendeckend in NRW an. Besondere Berücksichtigung finden die Probleme von Klein- und Mittelunternehmen.

Die TBS bietet folgende Leistungen an:

- **Beratung in Betrieben**
- **Seminare und Veranstaltungen**
- **Nutzung arbeitsorientierter Landesprogramme**
- **Informationsmaterialien**

Die TBS wird vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW gefördert und ist als eingetragener Verein organisiert.

#### **Hauptstelle / Regionalstelle Dortmund**

Westenhellweg 92-94  
44137 Dortmund  
Tel. 0231 / 24 96 98-0  
Fax 0231 / 24 96 98-41  
tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de  
tbs-ruhr@tbs-nrw.de

#### **Regionalstelle Bielefeld**

Nikolaus-Dürkopp-Straße 17  
33602 Bielefeld  
Tel. 05 21 / 96 63 5-0  
Fax 05 21 / 96 63 5-10  
tbs-owl@tbs-nrw.de

#### **Regionalstelle Düsseldorf**

Kurfürstenstraße 10  
40211 Düsseldorf  
Tel. 0 211 / 17 93 10-0  
Fax 0 211 / 17 93 10-29  
tbs-d@tbs-nrw.de

**[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)**



Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds und der Hans Böckler Stiftung



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
NÄHER AM MENSCHEN



Hans **Böckler**  
**Stiftung**  
Fakten für eine faire Arbeitswelt.

[www.demobib.de](http://www.demobib.de)

ISBN 978-3-924793-86-9

