



Technologieberatungsstelle  
beim DGB NRW e.V.

**TBS**  
NRW



## **Alternde Belegschaften im demografischen Wandel Ein Thema für Interessenvertretungen**

Reihe  
Arbeit, Gesundheit,  
Umwelt, Technik  
Heft 64

 Arbeit  
und Innovation  
**arbid** im demografischen  
Wandel

## **Impressum**

Diese Broschüre wurde im Rahmen des Projekts „Kompetenzentwicklung in Betrieben mit alternden Belegschaften“ erstellt. Das Projekt wird durch den Europäischen Sozialfonds und das Land Nordrhein-Westfalen finanziell unterstützt.



Ministerium für  
Wirtschaft und Arbeit des  
Landes Nordrhein-Westfalen



Autoren

**Dr. Jürgen Grumbach**

**Bernd Stein**

**Friedrich Weddige**

Grafik und Layout

**Elisabeth Fellermann**

## **© und Herausgeber**

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Lothringer Str. 62

46045 Oberhausen

Tel. 0208 / 82076-0

Fax 0208 / 82076-41

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

E-Mail: [tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de](mailto:tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de)

Die TBS ist eine vom Minister für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (MWA) geförderte Einrichtung.

Verantwortlich: **Dr. Ralf Bartels**

Oberhausen, Mai 2005

ISBN 3-924793-78-6




Technologieberatungsstelle  
beim DGB NRW e.V.



# **Alternde Belegschaften im demografischen Wandel**

## **Ein Thema für Interessenvertretungen**

Reihe  
Arbeit, Gesundheit,  
Umwelt, Technik  
**Heft 64**

 Arbeit  
und Innovation  
**arbid** im demografischen  
Wandel

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>1. Demografischer Wandel in der Gesellschaft</b>	<b>8</b>
1.1 Auswirkungen des demografischen Wandels	8
1.2 Demografischer Wandel, Arbeitsmarkt und Betrieb	12
<b>2. Demografischer Wandel – Handlungsbedarfe im Betrieb</b>	<b>14</b>
2.1 Demografische Situation im Betrieb	14
2.2 Umorientierungsbedarf der betrieblichen Personalpolitik	15
2.3 Die Altersstrukturanalyse	16
2.4 Betriebliche Handlungsfelder	25
<b>3. Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung</b>	<b>31</b>
3.1 Handlungsansätze im Betrieb	31
3.2 Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte nach BetrVG	37
<b>4. NRW-Initiative „Arbeit und Innovation im demografischen Wandel - arbid“</b>	<b>41</b>
<b>Anhang: Literatur, Adressen, Links</b>	<b>44</b>

## Vorwort

Die Fakten sind eindeutig: Die Bevölkerungszahl geht zurück, die Menschen werden immer älter und der Anteil der Älteren an der Bevölkerung nimmt zu. Das Thema „Demografischer Wandel“ hat Konjunktur. Fast täglich wird in Medien über die Zukunft der Sozialsysteme oder die Notwendigkeit von Familienförderung berichtet, apokalyptische Visionen aussterbender Regionen oder Stadtteile geistern durch die Gazetten.

Viel zu selten wird über den demografischen Wandel in Betrieben und Verwaltungen diskutiert und über Initiativen, die dort schon heute gestartet werden können. Und wenn, dann geht es fast ausschließlich um die Probleme älterer Belegschaften. Dabei ist die eigentliche Herausforderung die Generation der geburtenstarken Jahrgänge von Mitte der 50er bis Anfang der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts, also die heute 45- bis 55-jährigen. Diese Kolleginnen und Kollegen werden in fünf bis zehn Jahren in dem Alter sein, für das heute noch die Perspektiven Altersteilzeit und Ruhestand die Personalentwicklung bestimmen. Diese Perspektiven wird es weder für sie noch ihre Arbeitgeber geben, da die entsprechenden Regelungen auslaufen. Es geht darum, die Betriebe und die Beschäftigten darauf vorzubereiten, dass die Belegschaften altern. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden nur dann bis 65 arbeiten können, wenn die Betriebe, die sie beschäftigen, wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie mit ihnen am globalen Markt bestehen können – also wenn die Beschäftigten bis 65 nicht nur arbeiten, sondern auch innovativ bleiben.

Die Herausforderung besteht darin, Arbeit und Innovation im Demografischen Wandel zu sichern und auszubauen.

Mit der von den Sozialpartnern und dem Arbeitsministerium getragenen Initiative „Arbeit und Innovation im demografischen Wandel – arbid“ sollen Betriebe für das Thema sensibilisiert werden. Sozialpartner und Politik gehen davon aus, dass es bei der Bewältigung des demografischen Wandels gemeinsame Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gibt und wollen die erforderlichen Umgestaltungen in Betrieben fördern.

Die vorliegende Broschüre stellt die Auswirkungen des demografischen Wandels in Betrieben aus dem Blickwinkel von Interessenvertretungen dar. Es wird deutlich, dass in der Gestaltung des demografischen Wandels bereits heute Chancen bestehen, Initiativen zur Gesundheitsförderung, zur Organisation des lebenslangen Lernens sowie einer altersgerechten Arbeitsorganisation und Personalpolitik zu ergreifen.



**Walter Haas**

*Vorsitzender des Vorstandes  
der Technologieberatungsstelle  
beim DGB NRW e.V.*

## Einleitung

Der demografische Wandel stellt Betriebe vor eine neue Herausforderung. Sie werden in Zukunft mit deutlich älteren Belegschaften erfolgreich arbeiten müssen, jüngere Nachwuchskräfte werden knapp. Diese Aufgabe fordert auch die betrieblichen Interessenvertretungen. Die vorliegende Broschüre soll ihnen dabei helfen, den demografischen Wandel im Betrieb frühzeitig zu erkennen. Wer in Zukunft mit einer im Durchschnitt älteren Belegschaft erfolgreich sein will, muss sich schon heute darauf einstellen. Unternehmen müssen mit ihren Beschäftigten auch im Alter noch arbeiten und deshalb ihre Arbeitskraft erhalten. Es geht also nicht nur um Ältere im Betrieb, sondern vor allem um das Altern im Beruf. Darin liegt besonders für Interessenvertreter auch die Chance, Initiativen zur Gesundheitsvorsorge, zur Organisation des lebenslangen Lernens und einer altersgerechten Arbeitsorganisation und Personalpolitik voranzubringen.

Kapitel 1 fasst zunächst die wichtigsten Fakten zum demografischen Wandel in der Gesellschaft zusammen und stellt die für Betriebe relevanten Trends vor.

Auf dieser Basis beschreibt Kapitel 2 mögliche Auswirkungen für Betriebe und wie sie damit umgehen können. Die dort beschriebene Altersstrukturanalyse bietet die Möglichkeit, den Ist-Zustand im eigenen Betrieb zu erheben und aufgrund dieser Ergebnisse für die Zukunft zu planen.

Kapitel 3 zeigt Interessenvertretungen, wie sie auf die anstehenden Veränderungen im Betrieb reagieren können.

Verweise auf Informationsquellen, nützliche Adressen, Literatur und Projekterfahrungen finden sich in Kapitel 4 und im Anhang.

# 1. Demografischer Wandel in der Gesellschaft

## **Demografie:**

### **Beschreibung der Bevölkerungsbewegungen, Bevölkerungsstatistik (Duden)**

Die Deutschen werden weniger, und sie werden immer älter. Kaum ein Satz fällt in politischen Diskussionen so häufig wie der vom demografischen Wandel. Die Prognosen der Bevölkerungsstatistiker haben sich inzwischen zu einem Allzweck-Argument gemauert. Wahlweise lässt sich damit der Abbau der Sozialsysteme oder mehr Familienförderung begründen.

Zwar erweckt die Debatte in den Medien den Eindruck, dass es sich hierbei um ein neues Phänomen handelt. Doch der Schein trügt. Sinkende Geburtenraten und gleichzeitig steigende Lebenserwartungen in Deutschland und den meisten anderen älteren Industrienationen sind seit langem bekannt und wissenschaftlich ausführlich erforscht.

## **1.1 Auswirkungen des demografischen Wandels**

„Prognosen sind schwierig. Vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen“, soll der Schriftsteller Mark Twain gesagt haben. Was für die Voraussage von Wirtschaftswachstum, Aktienkursen oder Wahlergebnissen zutrifft, gilt für Prognosen der Bevölkerungsentwicklung allerdings nur bedingt. Der größte Teil der Menschen, auf die sich Prognosen der Bevölkerungsentwicklung in den nächsten 50 Jahren bezieht, lebt nämlich bereits:

- ✂ Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die in 15 bis 20 Jahren in Rente gehen werden, sind heute 40 bis 45 Jahre alt und stehen mitten im Berufsleben.
- ✂ Die jungen Beschäftigten, die in 20 Jahren ins Arbeitsleben treten werden, sind heute im Kindergarten oder in der Schule.

Lässt man zunächst einmal die Frage beiseite, wie viele und welche Arbeitsplätze es in Zukunft geben wird, so hat man es bei der Entwicklung der Bevöl-

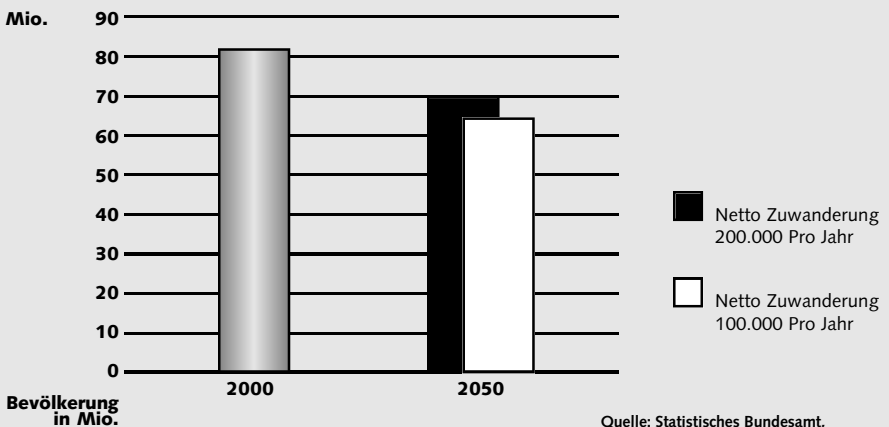
kerung und damit des Potenzials der Erwerbstätigen mit folgenden Trends zu tun:

- ✂ Die Bevölkerung in Deutschland nimmt ab.
- ✂ Die Bevölkerung wird im Schnitt älter.
- ✂ Die geburtenstarken Jahrgänge verlassen das Berufsleben.

**Die Bevölkerung in Deutschland nimmt ab.** In Deutschland – wie auch in den meisten anderen westeuropäischen Industrienationen – sterben in jedem Jahr mehr Menschen als geboren werden. Im Jahr 1997 wurde dieser Effekt auch in der offiziellen Bevölkerungszahl sichtbar: Die Bundesrepublik hatte 0,1 % weniger Einwohner als im Vorjahr. Zwar sank die Zahl der in Deutschland lebenden Menschen schon in den Jahren vor 1997, zum ersten Mal konnte der Bevölkerungsrückgang aber nicht durch Zuwanderung ausgeglichen werden. Dieser Trend wird sich in Zukunft weiter verstärken. Auch mit einer Zuwanderung von 100.000 Menschen pro Jahr, von der viele Prognosen ausgehen, wird die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland von gegenwärtig 82 Millionen bis zum Jahr 2050 auf unter 65 Millionen sinken.

### Abb. 1: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland

Auch bei Zuwanderung wird die Bevölkerung zukünftig abnehmen.



Quelle: Statistisches Bundesamt, Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, 2000.

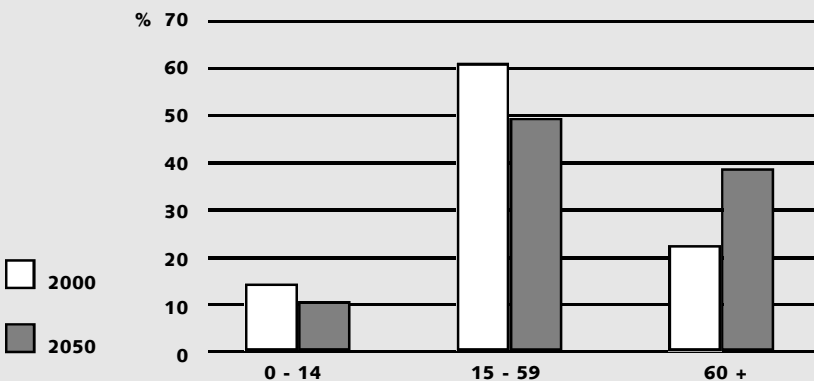
**Die Bevölkerung wird im Schnitt älter.** Durch Fortschritte in der medizinischen Versorgung und der Ernährung sowie die Verbesserung der Lebensumstände hat sich in den vergangenen Jahrzehnten die Lebenserwartung der Menschen in Deutschland ständig erhöht, dieser Trend wird sich auch in Zukunft fortsetzen. Mädchen, die 1950 geboren wurden, werden heute im Schnitt ca. 68,5 Jahre alt. Im Jahr 2000 geborene Mädchen haben bereits eine Lebenserwartung von ca. 80 Jahren. Bei Jungen erhöht sich die durchschnittliche Lebenserwartung im gleichen Zeitraum von 65 auf 75 Jahre. Unabhängig von der Entwicklung der Geburtenraten wird die Bevölkerung also im Durchschnitt älter als in den Vorjahren.

Eine längere Lebenserwartung auf der einen und weniger Kinder auf der anderen Seite führen zu einer deutlichen Verschiebung der Altersstruktur in der Bevölkerung: Der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung wird in den nächsten Jahren deutlich ansteigen, während der Anteil jüngerer Menschen sinken wird.

Die Daten in diesem Kapitel stammen vom Statistischen Bundesamt ([www.destatis.de](http://www.destatis.de)).

**Abb. 2: Entwicklung nach Altersgruppen in Deutschland**

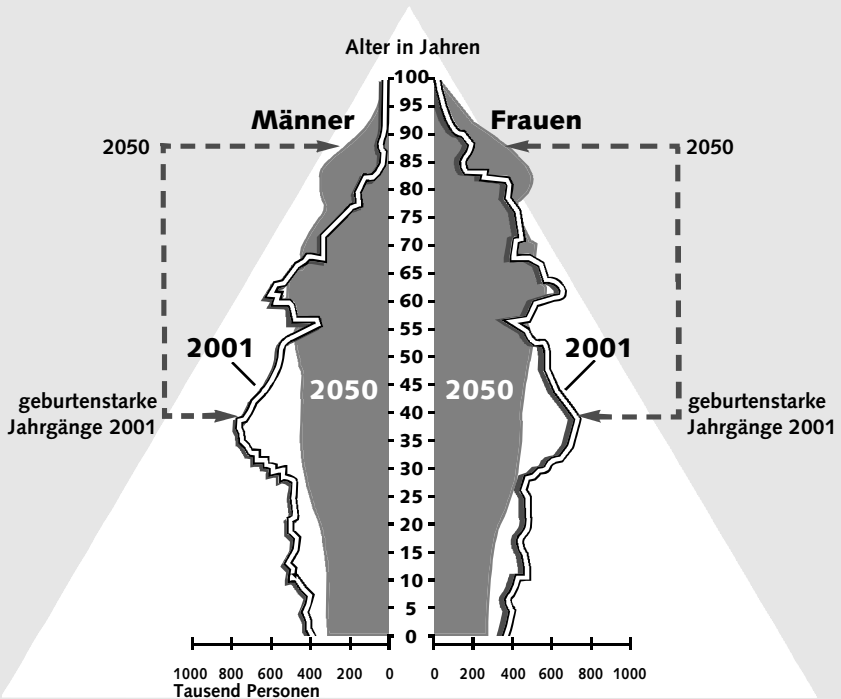
Nur der Anteil der über 60-jährigen nimmt zu.



Quelle: Deutsche Bank Research (2002)

**Die geburtenstarken Jahrgänge verlassen das Berufsleben.** Die geburtenstarken Jahrgänge befinden sich z.Z. mitten im Berufsleben. Was im Jahr 2001 dazu führte, dass die leistungsstarken Jahrgänge der zwischen 30 und 50-jährigen unter den Erwerbstätigen überdurchschnittlich besetzt waren, wird ab den Jahren 2010 - 2015 dazu führen, dass ein Großteil der Arbeitskräfte über 50 Jahre alt sein wird und dann als große Gruppe gemeinsam in die Rente geht.

**Abb. 3: Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland 2001 und 2050**



Quelle: Süddeutsche Zeitung vom 10.01.2005

Darauf müssen sich besonders Betriebe einstellen, die heute fast ausschließlich „mittelalte“ Beschäftigte haben. Wenn von 2010 bis 2015 an diese Altersgruppe das Berufsleben verlässt, beginnt eine Kettenreaktion: In schneller Folge erreichen große Teile der Belegschaft das Rentenalter und verlassen das Unternehmen, während das Angebot jüngerer Arbeitskräfte gleichzeitig knapp wird.

## 1.2 Demografischer Wandel, Arbeitsmarkt und Betrieb

Der demografische Wandel wird sich auf das Angebot von Arbeitskräften in mehrfacher Hinsicht auswirken. Prognosen gehen von folgenden Entwicklungen aus:

- ✂ Das Erwerbstätigenpotenzial wird von 2010 an trotz weiterer Zuwanderung stärker sinken als bisher und die Arbeitsmarktsituation drastisch verändern.
- ✂ Es wird weniger arbeitssuchende Jugendliche und damit Auszubildende geben.
- ✂ Der Anteil älterer ArbeitnehmerInnen wächst, weil die Frühverrentungspolitik abgeschafft wird und die geburtenstarken Jahrgänge ins Alter kommen.
- ✂ Damit altern die Belegschaften. Diese Entwicklung hat bereits begonnen. Es gibt schon heute mehr Ältere als Jüngere in den Betrieben.

Für die aktuelle betriebliche Praxis spielen diese Trends allerdings keine besondere Rolle: Die heute schon Älteren werden nach wie vor als Entlassungsreserve genutzt und auch die Alternden gehen in ihrer Lebensperspektive häufig von einer Frühverrentung aus, statt ihre Potenziale zu aktivieren. Trotz des Wissens um Nachwuchsprobleme in einigen Jahren wird nicht ausreichend ausgebildet und zu wenig Übernommen mit der Folge von Arbeitslosigkeit bei Jugendlichen und Jüngeren. Dieser Ausbildungs- und Erfahrungsverlust kann später nicht oder nur mit hohem Aufwand ausgeglichen werden.

Mit dem Rückgang der Bevölkerung werden sich die aktuellen Arbeitsmarktprobleme allerdings nicht automatisch lösen.

Statistiken bilden immer nur einen Durchschnitt, von dem die Realität in den Unternehmen meist deutlich abweicht. In vielen Betrieben, Regionen und Qualifikationsgruppen oder Berufen werden sich Nachfrage und Angebot auf dem Arbeitsmarkt nicht decken. Auch können die heute Arbeitslosen bzw. nicht ausgebildeten Jugendlichen nicht bruchlos die Erfahrungen ausscheidender Arbeitskräfte ersetzen.

Das liegt u.a. an folgenden Faktoren:

- ✗ Die Altersstruktur in den Betrieben und der daraus folgende Rekrutierungsbedarf sind betriebstypische Größen und müssen nicht mit dem jeweiligen Arbeitskräfteangebot in der Region übereinstimmen.
- ✗ Regionale Wanderungstendenzen führen zu unterschiedlichen Altersstrukturen auf dem Arbeitsmarkt: Z.B. verzeichnen ostdeutsche Regionen aufgrund der Abwanderung jüngerer Beschäftigter einen hohen Anteil älterer Arbeitssuchender, während für florierende Ballungszentren in Süddeutschland (z.B. Augsburg) ein überdurchschnittliches Angebot jüngerer Arbeitskräfte prognostiziert wird.
- ✗ Die Vermittlung gering qualifizierter Arbeitskräfte oder von längere Zeit Arbeitslosen wird bei wachsenden Anforderungen im Berufsleben problematisch bleiben.

Jeder Betrieb hat seine eigene demografische Entwicklung. Sie wird bestimmt durch die Verteilung des Eintrittes jüngerer und des Austrittes älterer Beschäftigter.

Besonders Beschäftigungskrisen können das demografische Profil eines Betriebs aus dem Gleichgewicht bringen. Sanierungsprogramme setzen im Personalbereich immer an zwei Stellen an. Während ältere Arbeitnehmer häufig vorzeitig in den Ruhestand entlassen werden, gilt für jüngere Beschäftigte ein Einstellungsstopp. So bildet sich eine recht altershomogene Belegschaft, die früher oder später gemeinsam in den Ruhestand gehen wird. Diese Strukturmerkmale dürften z. Z. auf viele deutsche Betriebe zutreffen.

Für das junge Start-up-Unternehmen oder das erfolgreich wachsende Unternehmen mit einem Durchschnittsalter der Belegschaft von Anfang 30 oder jünger sieht die Situation anders aus. Der demografische Wandel hat also nicht automatische und identische Auswirkungen für jeden Betrieb. Es ist aber für jeden Betrieb von Bedeutung, sich im demografischen Wandel zu verorten.

Es kommt daher darauf an, den demografischen Wandel mit seinen betrieblichen Auswirkungen schon heute zu verstehen um präventiv durch eine frühzeitige Gestaltung Potenziale für die betriebliche Bewältigung des demografische Wandels zu aktivieren.

## 2. Demografischer Wandel – Handlungsbedarfe im Betrieb

### 2.1 Demografische Situation im Betrieb

Die demografische Situation in Betrieben ist durch folgende Faktoren gekennzeichnet:

**Steigendes Durchschnittsalter der Belegschaft.** Personalabbau durch Vorruhestandsregelungen und lang anhaltender Einstellungsstopp haben in vielen Betrieben dazu geführt, dass die Beschäftigten dieser Betriebe zum überwiegenden Teil zwischen 30 und 50 Jahre alt sind. Eine gleichmäßige Altersverteilung der Belegschaft über alle Altersstufen ist die seltene Ausnahme geworden. Dies stellt zurzeit für die Betriebe kein Problem dar, da sich die 30 bis 50-Jährigen im „besten Alter“ befinden. Schaut man jedoch in die Zukunft, so zeigt sich, dass das Durchschnittsalter der Belegschaften in den nächsten Jahren stark ansteigen wird. Deutlich messbar wird dieses an dem stark ansteigenden Anteil der über 50-jährigen an der Belegschaft. Die Beendigung der Frühverrentungspolitik seitens der Rentenversicherungsträger verstärkt diese Entwicklung, denn die „älteren Jahrgänge“ werden zukünftig länger im Betrieb bleiben. Außerdem sind aufgrund geringer Einstellungsquoten heute und in den letzten Jahren die Jahrgänge der Jüngeren nur schwach besetzt.

**Blockweise Verrentung der Belegschaft absehbar.** Die Häufung einer großen Anzahl von Beschäftigten in wenigen und dicht beieinander liegenden Altersjahrgängen führt zu einem Verrentungsschub, sobald die ersten Beschäftigten das Rentenalter erreichen. Es entstehen Erfahrungslöcher, die nur schwer geschlossen werden können. Wissenschaftler sagen: „Betroffene Betriebe bluten dann innerhalb kürzester Zeit aus“. Steht dann gleichzeitig - womit zu rechnen ist - auf dem Arbeitsmarkt nicht genügend qualifizierter Nachwuchs zur Verfügung, kann dies sogar die Existenz eines Betriebes gefährden.

**„Alternde Belegschaft“ heute noch kein Thema der betrieblichen Personalpolitik.** Leider sind die meisten Betriebe auf das zwangsläufige Altern der Belegschaft nicht vorbereitet. Innovations- und Leistungsfähigkeit werden immer noch mit jungen oder höchstens mittelalten Beschäftigten bis 35 Jahre verbunden: Die Persiflage einer Stellenbeschreibung „Spezialist mit Hochschulabschluss und 10 Jahren Berufserfahrung gesucht – nicht älter als 30...“ gibt diese Einstellung wieder.

Beschäftigte ab 45 sind in Personalentwicklungsprogrammen nur noch selten, ab 50 so gut wie gar nicht mehr vertreten. Eine Laufbahnplanung oder Gespräche mit Beschäftigten für das Berufsleben von 50 bis 65 findet in der Regel nicht statt.

In den Köpfen der meisten Personalleitungen bestimmte bisher die Nutzung von Frühverrentungsmöglichkeiten das Denken und Handeln in Bezug auf diese Altersgruppe. Ältere Beschäftigte werden als weniger leistungs- und lernfähig, häufiger krank und weniger belastbar betrachtet. Nur wenige Betriebe sehen und nutzen die Erfahrungen und Potenziale dieser Altersgruppe.

**„Arbeiten bis 65“ bei den Beschäftigten noch nicht als Perspektive verarbeitet.** Aber auch im Bewusstsein der Beschäftigten selbst ist die Herausforderung „länger im Beruf, länger leistungsfähig“ noch nicht angekommen. Bisher war die Frühverrentung für viele Beschäftigte eine von Politik und Wirtschaft getragene und akzeptierte Lebensperspektive. Daher stellte die Einbindung in die Personalentwicklungsprogramme der Unternehmen auch in der letzten Berufsphase für viele aus dieser Beschäftigtengruppe noch kein erstrebenswertes Ziel dar.

Viele ältere Beschäftigte fürchten sich auch vor neuen Aufgaben. Das gängige Vorurteil von der mangelhaften Lernfähigkeit im Alter und fehlende Lernerfahrungen haben das Selbstbewusstsein der Generation 50plus längst angekratzt.

Doch Lernfähigkeit hängt nicht allein vom Alter ab, sie braucht auch kontinuierliche Übung. Wer sein Berufsleben lang wenig Erfahrungen mit dem Lernen gemacht hat, kann leicht in einen Teufelskreis aus Versagensangst und mangelnder Übung im Lernen geraten, wenn im letzten Abschnitt des Berufslebens Lernen plötzlich wieder gefordert wird.

## **2.2 Umorientierungsbedarf der betrieblichen Personalpolitik**

Die Konsequenzen für das Unternehmen aus den beschriebenen Entwicklungen sind:

- ☞ Die heute „Mittelalten“ gehen später nicht mehr fast automatisch in Vorruhestand sondern bleiben länger im Betrieb. Die Belegschaft altert.

✎ Die Innovations- und Funktionsfähigkeit des Unternehmens muss mit einer älteren Belegschaft sicher gestellt werden.

✎ Die Personalplanung muss die absehbaren "demografischen Lücken" im Betrieb erkennen und rechtzeitig darauf reagieren.

Die Konsequenz für die Beschäftigten beinhaltet, die eigene Beschäftigungsfähigkeit bis ins Alter hinein zu erhalten. Das bedeutet:

✎ die eigenen Kompetenzen für neue berufliche Anforderungen auch in den späteren Phasen des Berufslebens weiter zu entwickeln und

✎ die eigene Gesundheit zu erhalten.

Die betriebliche Personalpolitik muss sich daher von ihrem bisherigen Umgang mit „Alter“ verabschieden, den Trend zu einer „Alternden Belegschaft“ zur Kenntnis nehmen und ihn mit Hilfe einer vorausschauenden Personalpolitik im eigenen Betrieb auffangen.

Der demografische Wandel bietet Interessenvertretungen aber auch eine Chance. Sie können mit neuen Argumenten Elemente einer vorausschauenden Politik auf den Feldern Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen, Gesundheit oder Personalentwicklung vorantreiben.

In welchem Ausmaß ein Betrieb von den oben beschriebenen Veränderungen betroffen ist und in welchem Zeitraum damit zu rechnen ist, hängt jeweils von der Altersstruktur des Betriebes ab.

Der entscheidende erste Schritt ist es daher, sich Klarheit über die aktuelle demografische Situation im eigenen Unternehmen zu verschaffen. Die Möglichkeit dazu bietet eine Altersstrukturanalyse.

## **2.3 Die Altersstrukturanalyse**

Durch eine Altersstrukturanalyse können Unternehmen schon frühzeitig herausfinden, ob und inwieweit sie angesichts der demografischen Entwicklung handeln müssen. Bei der Altersstrukturanalyse wird die Zusammensetzung

der Belegschaft nach Altersgruppen untersucht; zugleich werden weitere Kriterien einbezogen:

- ☞ Wie sieht die Altersstruktur in bestimmten Funktionsgruppen aus?
- ☞ Gibt es Betriebsbereiche, in denen die Beschäftigten älter oder jünger sind als anderswo?
- ☞ Bilden sich die Beschäftigten weiter?
- ☞ Wie sind die Arbeitsbedingungen gestaltet?

Aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung ist so eine Analyse allemal sinnvoll. Schließlich wird damit das Thema Personalplanung auf die Tagesordnung gesetzt.

### **Eine Alterstrukturanalyse bringt:**

- Einblick in mögliche Zukunftsszenarien für das Unternehmen
- fundiertere und differenziertere Entscheidungsgrundlagen für personalpolitische und arbeitsorganisatorische Maßnahmen
- effizientere Ausrichtung von vorgeschriebenen Arbeitsschutzmaßnahmen (Gefährdungsbeurteilung etc.)
- Identifizierung problematischer Beschäftigtengruppen
- Identifizierung zukünftiger Kostenentwicklungen (Krankenstandentwicklung etc.)
- ...

Um eine solche Analyse durchführen zu können, muss die betriebliche Interessenvertretung Bündnispartner im Betrieb gewinnen. Erfahrungsgemäß ist die Personalabteilung dafür die wichtigste Adresse. Dort werden die erforderlichen Daten geführt, und oft ist eine Sensibilität für das Thema bereits vorhanden. Ein Einstieg in diese Diskussion kann ein „Quick-Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik“ sein. Näheres dazu wird in Kap. 3.1 „Handlungsansätze im Betrieb“ beschrieben.

Die NRW-Initiative arbid „Arbeit und Innovation im demografischen Wandel“ (s. Kap. 4) bietet eine Initialberatung an, die als Vorgehensweise für die Altersstrukturanalyse dienen kann.

Diese Initialberatung unterstützt den Einstieg in die Thematik. Sie bindet die Analyse der Altersstruktur in eine systematische Folge von Arbeitsschritten ein, an deren Ende Handlungsfelder und Maßnahmen festgelegt werden.

Abb. 4 zeigt das Prinzip dieser Vorgehensweise, wie sie auch die TBS im Rahmen der Initiative arbid mehrfach durchgeführt hat. Der dargestellte Ablauf kann natürlich von Betrieb zu Betrieb variiert werden.

**Abb. 4: Altersstrukturanalyse: Initialberatung nach arbid**



### **Vorgehensmodell der Initialberatung**

Im **Vorgespräch** werden zu Beginn der Initialberatung die Rahmenbedingungen geklärt. In dieser Phase müssen Zielsetzung, der Ablauf, die Verant-

wortlichkeiten und der Zeitplan für das Vorhaben mit den betrieblichen Entscheidungsebenen geklärt werden.

Betriebliche Interessenvertretungen können diese Klärungsphase auch dazu nutzen, die Personalabteilung oder andere verantwortliche Stellen vom Nutzen einer solchen Analyse zu überzeugen.

Ziel des **Informationsworkshops** ist die Information wichtiger betrieblicher Akteure (Führungskräfte, Betriebs- oder Personalräte, Mitarbeiter in Schlüsselfunktionen) über die Hintergründe und Auswirkungen des demografischen Wandels. Dabei wird eine erste Einschätzung der betrieblichen Situation herausgearbeitet. Das im Vorgespräch vereinbarte Vorgehen zur Klärung des betrieblichen Handlungsbedarfes wird vorgestellt und noch einmal abgestimmt. Am Ende des Workshops haben die Akteure einen ersten Einblick in die betriebsbezogenen Aspekte des demografischen Wandels gewonnen; es besteht Klarheit auf allen Seiten über das geplante Vorgehen bei der Altersstrukturanalyse und jeder der Beteiligten weiß, wer in welcher Weise beteiligt sein wird.

In der **Analysephase** werden die Daten für eine Altersstrukturanalyse zusammengestellt und nach den in Vorgespräch und Informationsworkshop festgelegten Kriterien ausgewertet. Sie stellen die Basis für den Auswertungsworkshop dar. Ein wesentlicher Teil der benötigten Daten ist in der Regel in der Personalabteilung per EDV gespeichert. Spezielle Aspekte (z.B. funktions- und qualifikationsbezogene Daten) müssen gegebenenfalls in Kooperation mit den betroffenen Organisationsbereichen zusammengestellt werden.

Bereits mit einigen wenigen Grunddaten können wichtige Aussagen zur Altersstruktur eines Betriebes gemacht werden. Diese Grunddaten sind:

- ✎ Geburtsjahre der Beschäftigten
- ✎ Alter der Beschäftigten zum Stichtag
- ✎ Betrieblicher Einsatzbereich / Funktion
- ✎ Stellenbezeichnung
- ✎ Qualifikationsniveau
- ✎ Geschlecht

Die Grundanalyse wird häufig ergänzt durch Detailanalysen zu speziellen Fragen, die sich z.B. zu der Altersstruktur zentraler Funktionsgruppen in Verbindung mit technischen Entwicklungen, mittelfristigen Unternehmensplannungen oder erwarteten Marktentwicklungen ergeben. Beispiele für die Gegenstände von Detailanalysen sind:

- ✎ Szenarien zur Nachwuchsgewinnung aus der Region für die zentralen Funktionsgruppen;
- ✎ Entwicklung der Krankenstände bei Fortbestehen der Altersstruktur;
- ✎ Abgleich der Qualifikationsbedarfe und des Qualifikationsverhaltens für zukünftige technische Entwicklungen mit der dann vorhandenen Altersstruktur.

Für die Durchführung der Auswertungen muss grundsätzlich entschieden werden: Soll dies mit eigenen Kapazitäten geschehen oder wird ein externer Auftrag vergeben? Häufig wird die Analysephase pragmatisch in zwei Abschnitte unterteilt. Im ersten Abschnitt wird eine standardisierte Grundanalyse extern vergeben. Darauf aufbauend wird dann eine Detailanalyse zu speziellen Fragen mit eigenen Kapazitäten durchgeführt.

Der **Auswertungsworkshop** soll den Handlungsbedarf bestimmen, der sich aus der demografischen Entwicklung im Unternehmen ergibt. Dazu werden die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse vorgestellt und in Bezug auf das Unternehmen bewertet. Der Teilnehmerkreis entspricht häufig dem des Informationsworkshops. Es kann aber sinnvoll sein, den Teilnehmerkreis auszuweiten. Ist ein Unternehmen zum Beispiel dezentral in Teamstrukturen organisiert, können die Teamleitungen oder andere Schlüsselfunktionen hinzu gerufen werden. Dadurch kann erreicht werden, dass das weitere Vorgehen fundiert wird und breite Akzeptanz findet. Am Ende des Auswertungsworkshops ist geklärt, wo im Unternehmen gehandelt werden muss und wie dies geschehen soll.

Im **Handlungsplan** werden die Ergebnisse des Auswertungsworkshops mit den verabredeten Vorhaben zusammen gefasst. Er stellt damit eine dokumentierte Grundlage für die weitere Bearbeitung des Themas „Demografischer Wandel im Unternehmen“ dar.

Die im Auswertungsworkshop beschlossenen Vorhaben beziehen sich z.T. auf umfangreichere Themenkomplexe und Zielsetzungen. Wesentliche Teile des Handlungsplanes bestehen daher aus Arbeitsaufträgen an entsprechende Fach- und Stabsabteilungen.

Die Bearbeitung des Vorhabens „Weitergabe des Erfahrungswissens aktivieren“ erfordert z.B. sowohl arbeitsorganisatorische Maßnahmen in den entsprechenden Fachabteilungen wie auch unterstützende PE-Maßnahmen durch das Personalwesen. Diese müssen dann in spezifische Handlungspläne mit Einzelmaßnahmen herunter gebrochen werden.

In Anbetracht des „konkurrierenden“ Druckes des Tagesgeschäftes und knapper Ressourcen ist es wichtig, vereinbarte Arbeitsaufträge und Maßnahmen sowohl unter dem Aspekt „Was erfordert mittel- und langfristig der demografische Wandel?“ als auch unter der Fragestellung „Was nutzt uns schon heute?“ zu betrachten.

Gerade das o.g. beispielhafte Thema „Wissensweitergabe“ zeigt, dass sich diese beiden Blickwinkel nicht von vornherein ausschließen.

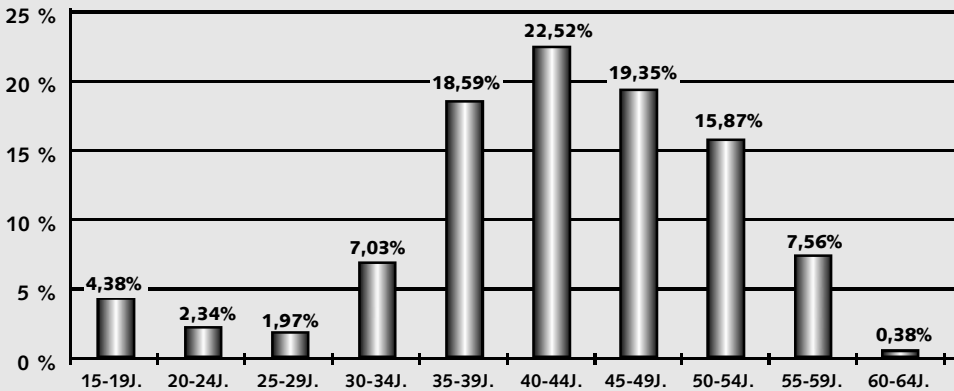
Wichtig ist – quasi als übergreifendes Element des Handlungsplanes – verbindliche Zuständigkeiten für die Verfolgung und Fortschreibung der festgelegten Vorhaben zu vereinbaren. Dies sichert über den Anstoß durch die Initialberatung hinaus die Fortführung der Bearbeitung in den vorhandenen betrieblichen Strukturen.

## **Altersstrukturanalyse – Beispiele und Erfahrungen**

Eine grundlegende Auswertung einer Altersstrukturanalyse ist die betriebliche Altersstruktur mit der Verteilung der Beschäftigten auf die verschiedenen Altersgruppen. Abbildung 5 zeigt eine solche Altersstruktur eines Betriebes.

Diese und die im nachfolgenden Text dieses Kap. aufgeführten Grafiken stammen aus Altersstrukturanalysen, die von der TBS in Kooperation mit der Prospektiv GmbH, Dortmund, begleitet wurden.

**Abb. 5: Grundanalyse Altersstruktur**



Die zahlenmäßig stärkste Altersgruppe dieses Betriebes liegt bei den 40- bis 49-jährigen – sie machen rund 42 Prozent der Beschäftigten aus. Diese Gruppe bewegt sich in den kommenden 15 Jahren in Richtung Renten. Die kleinste Altersgruppe sind die unter 30-Jährigen mit knapp 9 Prozent der Beschäftigten.

In den nächsten 10 Jahren ist der Ersatzbedarf (bei Rente ab 65 Jahren) von knapp 8 Prozent in diesem Betrieb zwar relativ niedrig, und es gibt keine dringenden Anforderungen an unmittelbare Rekrutierung, jedoch steigt der Anteil der über 50-jährigen in 5 Jahren auf ca. 40 Prozent und in 10 Jahren auf ca. 55 Prozent der Beschäftigten an. Dies wirft Fragen nach dem zukünftigen Gesundheitsstand und der Einbindung Älterer in Innovations- und Lernprozesse auf.

Diese Grundanalyse zeigt darüber hinaus, dass nach den nächsten 5 Jahren der Anteil der Belegschaft, der in Rente geht, stetig ansteigt. Detailliertere Informationen erhält man bei einer Analyse der Altersstruktur für verschiedene Funktionsgruppen.

Faktisch alle Funktionsgruppen in diesem Beispiel weisen in den nächsten 5 bzw. 10 Jahren eine erhebliche Zunahme des Anteils der über 50-jährigen auf.

Abb. 6: Altersstruktur nach Funktionsgruppen

Funktionsgruppen	Ersatzbedarf (Rente ab 65 J.)		Anteil über 50-Jährige				
	bis 2008	2009 - 2013	2003	2008	Delta 2003 - 2008	2013	Delta 2003 - 2013
<b>A MitarbeiterInnen 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 MitarbeiterInnen</b>	0,2%	7,2%	24,7%	41,6%	16,8%	55,8%	31,1%
Kfm./technische 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%	95,7%	43,9%
Gesamtbelegschaft	0,4%	7,1%	23,8%	40,3%	16,5%	54,9%	31,1%

Eine nähere Betrachtung der zahlenmäßig größten Gruppe der Facharbeiter ergab für die zwei wichtigsten Facharbeitergruppen in 10 Jahren eine Steigerung des Anteils der über 50-jährigen bereits auf 60 Prozent. Damit ist in

der Folge auch wegen der Belastungen (Schichtarbeit, körperliche Anstrengungen) mit einem erheblichen Anstieg der Fehlzeiten zu rechnen.

Alarmiert von diesen Ergebnissen wurde daraufhin in einer Detailanalyse der Krankenstand der 40- bis 50-jährigen im Vergleich mit dem Krankenstand der über 50-jährigen in unterschiedlichen Bereichen (Anteil körperlicher Belastung, Schichtarbeit ja/nein, Arbeiten im Freien ja/nein) untersucht und mit der Statistik der Krankenkassen verglichen. Die Hochrechnung auf den zu erwartenden Krankenstand in 7 bis 14 Jahren ergab, dass ohne Änderung der derzeitigen Verhältnisse bis zum Jahre 2014 mit einem erheblichen Anstieg der krankheitsbedingten Fehlzeiten gerechnet werden muss.

Die Analyse machte ebenfalls in den nächsten zehn Jahren einen hohen Anteil der über 50-jährigen unter den Mitarbeitern mit Personalführung und unter den Experten deutlich. Für sie besteht zukünftig ein erheblich steigender Lern- und Umstellungsbedarf aufgrund zu erwartender technischer Innovationen.

Die Konsequenz für den Handlungsbedarf war dann, schon heute die Entwicklung dieser Gruppe gezielter zu planen. Über regelmäßige Bereichswechsel und gezielte Qualifizierung in ihrem Aufgabengebiet soll die Leistungs- und Innovationsfähigkeit erhalten werden.

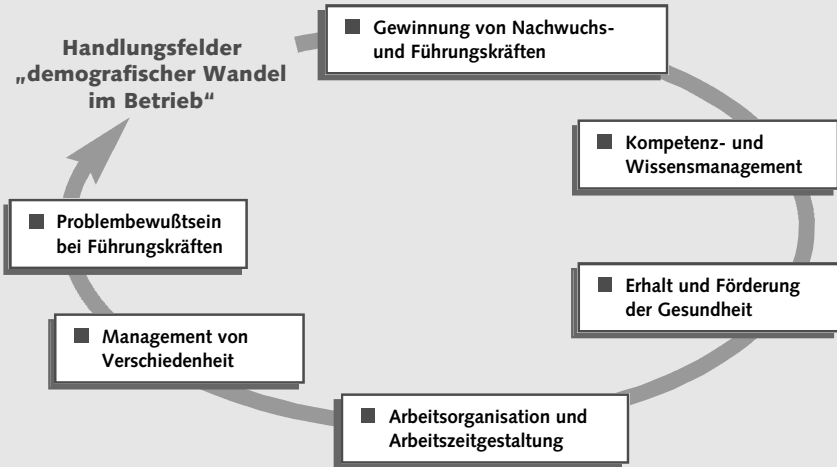
Für die zwei wichtigen und zahlenmäßig starken Facharbeitergruppen ergab sich ein ähnliches Bild in der Grundanalyse. Für diese Gruppen wurde dann ebenfalls in einer vertiefenden Detailanalyse ein steigender Qualifikationsbedarf aufgrund technischer Innovationen heraus gearbeitet. Ein Abgleich mit dem derzeitigen Weiterbildungsverhalten zeigte aber, dass sich diese Altersgruppen nur wenig an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen. Die Konsequenz für den Handlungsplan war hier der Auftrag, spezifische Angebote für lernungewohnte Zielgruppen zu entwickeln.

Die Hinweise aus der Grundanalyse zur Altersentwicklung der „Know-How-Trägergruppen“ Ingenieure, Meister und Facharbeiter verdeutlichte auch, welchen hohen Stellenwert die Übertragung von Erfahrungswissen älterer an jüngere Beschäftigte haben muss. Die Übernahme der Azubis und eine Verjüngungsstrategie bei Einstellung wurde als Konsequenz neu überdacht.

## 2.4 Betriebliche Handlungsfelder

Ist der Handlungsbedarf im Rahmen der Altersstrukturanalyse ermittelt, geht es im nächsten Schritt darum, die richtigen betrieblichen Handlungsfelder zu bestimmen und Maßnahmen festzulegen.

Die NRW-Initiative arbid schlägt folgende Handlungsfelder vor, die von uns um den Bereich "Problembewußtsein bei Führungskräften" ergänzt wurde:



Die genannten Handlungsfelder sind für die Akteure betrieblicher Personalpolitik nicht neu. Es gilt jedoch, die normalen Aktivitäten der betrieblichen Personalpolitik mit der „demografischen Brille“ zu betrachten und so die relevanten betrieblichen Themen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zu bestimmen.

In Anbetracht der demografischen Entwicklung des Betriebes kann sich dabei eine wesentlich höhere Priorität für Maßnahmen zur vorausschauenden Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Lernen und beruflicher Entwicklung ergeben. Hier liegt auch die Chance für die Interessenvertretung, lange geforderte Elemente einer vorausschauenden Politik im Interesse der Beschäftigten zu verwirklichen.

Die nachstehend aufgeführten Leitfragen zu den einzelnen Handlungsfeldern sollen eine erste Orientierung für die Themen und Anforderungen der betrieblichen Interessenvertretung in den einzelnen Handlungsfeldern geben.

### ■ Gewinnung von Nachwuchs- und Führungskräften

- Hat das Unternehmen eine Strategie zur Erschließung neuer Beschäftigungsgruppen?
- Wird bei Einstellungen die Leistungsfähigkeit von älteren Bewerbern, Frauen und ausländischen Beschäftigten vorurteilsfrei eingeschätzt?
- Praktiziert das Unternehmen eine Politik zur Bindung von Fach- und Führungskräften?
- Kooperiert das Unternehmen zur Verstärkung seiner Ressourcen und seines Know-Hows mit anderen Unternehmen, zum Beispiel durch Ausbildungsverbünde und in der betrieblichen Weiterbildung?
- Betreibt das Unternehmen eine systematische Personalentwicklung für die vorhandenen Beschäftigten über alle Altersgruppen?

### ■ Kompetenz- und Wissensmanagement

- Werden Arbeiten und Lernen im Arbeitsprozess verzahnt?
- Sind das vorhandene Wissen (auch Erfahrungswissen und soziale Kompetenzen) und dessen Träger im Unternehmen und der zukünftige Wissensbedarf bekannt?
- Gibt es im Unternehmen Konzepte zum begleitenden Lernen über das gesamte Berufsleben?

- Wird die Weitergabe von (Erfahrungs-) Wissen durch Tandemlösungen, Mentorenmodelle oder altersgemischte Teams im Unternehmen praktiziert?
- Sind ältere Beschäftigte in den Innovationsprozess eingebunden und werden ihre spezifischen Fähigkeiten für die Entwicklung von Innovationen genutzt?
- Wie wird dem Ausscheiden von Wissensträgern „en bloc“ vorgebeugt?
- Gibt es Strategien zur Bindung unterschiedlicher Gruppen von Wissensträgern (Jüngere, Ältere) an das Unternehmen?
- Wird im Unternehmen eine systematische Qualifizierung zur Entwicklung eigener Fachkräfte praktiziert?

#### ■ Erhalt und Förderung der Gesundheit

- Sind Fragen der Alterung der Belegschaft in den Arbeits- und Gesundheitsschutz integriert (z.B. als Aspekt der Gefährdungsbeurteilung)?
- Werden Arbeitsplätze und Tätigkeiten ergonomisch (altersgerecht) gestaltet?
- Ist die Verweildauer von Beschäftigten an belastenden Arbeitsplätzen durch Tätigkeitswechsel begrenzt?
- Wird die Einführung entlastender Arbeitszeitmodelle (z.B. bei Schichtarbeit) vorangetrieben?
- Wird ein betriebliches Gesundheitsmanagement betrieben, das sowohl die Verhältnisse am Arbeitsplatz wie auch das Verhalten der Beschäftigten umfasst?

## ■ **Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung**

- Unterstützt die Arbeitsorganisation im Unternehmen den Wechsel von Tätigkeiten?
- Wird neu erlerntes bzw. weiter entwickeltes Wissen am Arbeitsplatz auch gefordert und angewandt?
- Gibt es im Unternehmen Konzepte zur flexiblen Verteilung der Arbeitszeit im Berufs- und Lebensverlauf (z.B. Wahlarbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Sabbaticals, Arbeitszeitkonten)?
- Berücksichtigt die Personalplanung die unterschiedlichen Lebenssituationen von Beschäftigten wie z.B. Familienverantwortung, Weiterbildungsphasen?
- Werden individuelle Entwicklungspfade für die letzten 15 Jahre des Berufslebens geplant und durch Personalentwicklung unterstützt?
- Können im Unternehmen gleitende Ausstiegsmodelle vereinbart werden?

## ■ **Management von Verschiedenheit**

- Ist die Einbeziehung von verschiedenen Beschäftigtengruppen (Alte, Junge, Frauen, Ausländer, Gelernte, Angelernte, Facharbeiter, Führungskräfte) als Aufgabe mit steigender Bedeutung im Unternehmen erkannt worden?
- Gibt es im Unternehmen Erhebungen über die Sichtweisen, Belastungen und Bedarfe der verschiedenen Beschäftigtengruppen (z.B. über Mitarbeiterbefragungen)?
- Werden Unternehmensziele so formuliert und präzisiert, dass alle Beschäftigtengruppen angesprochen werden?

- Werden die Beschäftigten der verschiedenen Gruppen bei der Entwicklung von Konzepten und Maßnahmen einbezogen (z.B. bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen)?

### ■ Problembewußtsein bei Führungskräften

- Wie vorurteilsfrei und realistisch schätzen Führungskräfte das Leistungsvermögen älterer Beschäftigter ein?
- Werden auch die Leistungen älterer Beschäftigter anerkannt?
- Können Beschäftigte im Rahmen von Zielen individuell ihre Arbeit planen?
- Fördern die Führungskräfte den Dialog zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten?
- Beziehen die Führungskräfte gezielt die älteren Beschäftigten bei der Weiterbildungsplanung ein?

Die Handlungsfelder sind natürlich miteinander verzahnt. Wenn ein Betrieb beispielsweise keine Antwort auf die Frage nach der beruflichen Perspektive und Laufbahngestaltung in dem Unternehmen hat, ist er für begehrte qualifizierte Nachwuchskräfte nicht attraktiv und wird auch seine Belegschaft für eine kontinuierliche Weiterbildung nur schwer motivieren können.

**Maßnahmen müssen schon heute Nutzen bringen.** Unternehmen denken nur selten langfristig. Das müssen betriebliche Interessenvertretungen beachten, wenn sie sich mit dem demografischen Wandel in ihrem Betrieb auseinandersetzen wollen. Wage Versprechen auf mögliche positive Effekte in der Zukunft reichen nicht aus, um Arbeitsbedingungen, Gesundheitsschutz oder Personalplanung im Betrieb zu verändern. Interessenvertretungen müssen deutlich machen, dass sich die Veränderungen schon heute lohnen. So

profitiert ein Unternehmen bereits in der Gegenwart, wenn die Personalplanung auf die Altersstruktur der Belegschaft achtet. Eine größere Altersdurchmischung im Betrieb verbessert kurzfristig auch die Kooperation und den Transfer von Know-How innerhalb der Belegschaft.

Gelingt es die unter demografischen Aspekten notwendigen Handlungsbedarfe mit kurzfristig nützlichen Maßnahmen zu untermauern, ist die Einleitung eines Umdenkungsprozesses möglich.

### 3. Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung

#### 3.1 Handlungsansätze im Betrieb

Wenn die betriebliche Interessenvertretung das Thema „Demografischer Wandel im Betrieb“ angeht, bedeutet das immer gleichzeitig, sich auch mit eingefahrenen Denk- und Verhaltensmustern auseinander zu setzen.

Die Bewältigung des demografischen Wandels erfordert von der betrieblichen Personalpolitik längerfristig angelegte Konzepte. Oft denken betriebliche Akteure aber nur sehr kurzfristig.

- ✍ Viele Beschäftigte sind noch auf Frühverrentung orientiert. In einigen Tarifbereichen und für einige Altersjahrgänge mag dies auch eine realistische Perspektive sein, in anderen läuft dieses Modell jedoch in kurzer Zeit aus.
- ✍ Viele betriebliche Entscheidungsträger sehen wegen steigender Produktivität, sinkenden Umsätzen und der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt absehbar kein Rekrutierungsproblem.
- ✍ Die gesellschaftlichen Diskussionen über den demografischen Wandel werden im Regelfall nicht mit den Fragen der Funktions- und Innovationsfähigkeit des eigenen Betriebes in 5 bis 10 Jahren in Verbindung gebracht.

Kurz gesagt: In vielen Unternehmen wird die Diskussion, ob und wie man von den demografischen Entwicklungen betroffen ist, mehr von persönlichen Gefühlen und langjährigen Einstellungen bestimmt als von den betrieblichen Fakten.

Für die betriebliche Interessenvertretung selbst kommt es deshalb darauf an, den richtigen Einstieg in das Thema zu finden.

Betriebs- und Personalräte müssen einen eigenen Blickwinkel für die konkrete demografische Entwicklung und die Handlungsbedarfe im Betrieb entwickeln und sich dazu die notwendigen Informationen beschaffen.

Interessenvertretungspolitik darf nicht nur die Bedürfnisse der Alten von heute berücksichtigen, sondern muss insbesondere das Altern der Belegschaft insgesamt in ihre Anforderungen an die betriebliche Personalpolitik aufnehmen.

Hilfreich für eine erste Auseinandersetzung der betrieblichen Interessenvertretung mit dem Thema kann der Quick-Check „Zukunftsorientierte Personalpolitik“ der NRW-Gemeinschaftsinitiative „Gesünder Arbeiten“ sein. ([www.gesuenderarbeiten.de](http://www.gesuenderarbeiten.de))

**Abb. 7: Quick Check nach NRW-Gemeinschaftsinitiative „Gesünder Arbeiten“**

<b>Quick Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik</b>	<b>trifft eher zu</b>	<b>trifft eher nicht zu</b>
Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihre Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass die Beschäftigten diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigten werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden oder zu rekrutieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle Beschäftigten – auch Ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Beschäftigten und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allen Beschäftigten im Unternehmen wird eine berufliche Perspektive geboten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie einige Male mit „trifft eher nicht zu“ geantwortet haben, lohnt es sich, die Personalpolitik zukunftsorientiert auf das Ziel „Länger Gesünder Arbeiten“ auszurichten.

## **Handlungsfelder der betrieblichen Interessenvertretung**

Für den Einstieg ins Thema ist die Durchführung einer Altersstrukturanalyse sinnvoll (s. Kap. 2.3). Eine solche Analyse erlaubt es, die Frage des demografischen Wandels für das eigene Unternehmen stärker an den betrieblichen Fakten und weniger an persönlichen Einstellungen und Gefühlen orientiert zu diskutieren.

Für die betriebliche Interessenvertretung kommt es darauf an, bei der Behandlung des Themas sowohl die Zukunftsinteressen zur Sicherung von Arbeitsplätzen und Unternehmensstandort wie auch die spezifischen Interessen der Beschäftigten zur Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit bis zum Renteneintritt mit 65 herauszuarbeiten.

Beispielhaft soll dies an den Feldern „Personalentwicklung und Qualifizierung“ und „Gesundheit“ dargestellt werden.

### **Personalentwicklung und Qualifizierung**

Die Erneuerung und der Erhalt von Wissen und Kompetenzen sind entscheidend für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Betriebliche Qualifizierungs- und Innovationspolitik ohne Berücksichtigung der anstehenden demografischen Veränderungen gefährdet daher die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Die Beschäftigten müssen – abweichend von der bisherigen Praxis – ihr Wissen während ihres gesamten Berufslebens, also auch in dessen letzter Phase, aktuell halten. Dies setzt die Beteiligung an Lernprozessen während des gesamten Berufslebens voraus.

Nur ständiges Lernen und neues Wissen schaffen aber für die Beschäftigten noch keine verwertbaren Kompetenzen. Notwendig ist auch die Anwendungsmöglichkeit des erworbenen Wissens. Dies kann nicht ohne eine entsprechende Arbeitsorganisation realisiert werden, die dieses durch die Ausübung neuer Tätigkeiten erfordert bzw. durch Tätigkeitswechsel unterstützt.

### **Die betriebliche Gesundheitspolitik**

Die über 40-jährigen werden im Unternehmen bei einer alternden Belegschaft stärker als in der Vergangenheit die Arbeit Jüngerer übernehmen müssen. Für die Unternehmen wird es daher immer wichtiger, sowohl die physische als auch die geistige Arbeits- und Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten bis zur Rente sicherzustellen.

Für die Beschäftigten selbst ist der Erhalt ihrer Gesundheit ein ganz wesentlicher Aspekt des Erhaltes ihrer Beschäftigungsfähigkeit.

Durch eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung kann verhindert werden, dass alterstypische Gesundheitsprobleme entstehen.

Für die betriebliche Interessenvertretung bedeutet die betriebliche Bearbeitung der Handlungsfelder „Personalentwicklung / Qualifizierung“ und „Gesundheit“ die Chance, Interessen der Beschäftigten in eine langfristig orientierte Politik einzubinden.

## **Erfolgsfaktoren für die Interessenvertretungspolitik**

Eine erfolgreiche Platzierung des Themas „Demografischer Wandel“ hängt wesentlich von drei Erfolgsfaktoren ab:

- ✍ **Koalitionen bilden**
- ✍ **Das Thema positiv ausrichten**
- ✍ **Maßnahmen müssen schon heute Nutzen bringen und mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen.**

**„Koalitionen bilden“** Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die betriebliche Interessenvertretungspolitik besteht darin, Koalitionen zu bilden, mit denen das Thema „Demografischer Wandel im Betrieb“ in die Diskussion gebracht werden kann.

Gerade weil vorhandene Denkmuster aufgebrochen werden müssen, reicht es nicht, sich auf die (durchaus vorhandenen) Mitbestimmungsrechte zu beziehen. Oft ergeben sich bei dem Thema Koalitionen zum Beispiel zwischen Betriebs- oder Personalrat und der Personalabteilung oder der Abteilung für Arbeitsschutz.

Das Thema „Beschäftigung Älterer“ gehört dabei ausdrücklich nach § 80

Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz zu den Aufgaben des Betriebsrates. Es kann gegenüber machern Akteure in der Unternehmensleitung durchaus hilfreich sein, sich auf das Gesetz zu beziehen. Doch das allein reicht nicht. Benötigt werden Akteure, die mit der Interessenvertretung das Thema von mehreren Seiten anstoßen.

**„Das Thema positiv ausrichten“** Ein weiterer Erfolgsfaktor besteht darin, das Thema als Chance und Herausforderung zu betrachten – gerade weil es oft negativ besetzt ist. Dies bedeutet, auf die Älteren nicht nur als „Problemgruppe“ zu schauen. Es geht darum, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigte bis ins Alter zu erhalten. Dies ist ein Prozess, der nicht erst isoliert bei „den heutigen Alten“ ansetzen darf, sondern alle Altersgruppen betrifft und nicht als eine „Samariter-Maßnahme für Ältere“ gesehen wird.

Gerade ein „Samariter-Verständnis“ des Themas bringt einen völlig falschen Zungenschlag in die Debatte. Eine solche negative Zuschreibung vergrößert die vorhandenen Ängste und Vorbehalte und geht am Problem vorbei.

Ziel einer erfolgreichen Personalpolitik muss sein, die Beschäftigten über ihr gesamtes Berufsleben arbeitsfähig (also gesund, kompetent und leistungsfähig) zu halten und die Potenziale aller Altersgruppen für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu nutzen.

Da dieses in der Vergangenheit zu wenig beachtet wurde, existieren heute Verschleißprobleme bei einem Teil der älteren Beschäftigten. Daraus folgt natürlich auch die Aufgabe, die heute über 50-jährigen das Rentenalter gesund erreichen zu lassen. Dies aber zum alleinigen Betrachtungspunkt einer altersgerechten Personalpolitik zu machen, hieße bildlich gesprochen, das Verteilen von Pflastern als Beseitigung der Ursachen zu verkaufen.

Arbeitswissenschaftlich formuliert heißt das, die Ausrichtung der betrieblichen Personalpolitik nicht am „Defizitmodell“, sondern am Kompetenz- und Kompensationsmodell zu orientieren. Im Defizitmodell wird das Altern vor allem als Prozess des Anwachsens von Defiziten gesehen. Im Kompetenz- und Kompensationsmodell werden dagegen die besonderen Stärken Älterer und die Möglichkeiten der Kompensation altersbedingter Schwächen betont.

**Abb. 8: Gegenüberstellung Defizitmodell  
– Kompetenz- und Kompensationsmodell**

Defizitmodell	Kompetenz- und Kompensationsmodell
<p>Älterwerden ist schicksalhaft und umfassend mit dem Verlust von geistiger und körperlicher Leistungsfähigkeit verbunden.</p>	<p>Die Einschränkungen durch Altern können im Arbeitsleben mit technischen und organisatorischen Maßnahmen kompensiert werden und verschiedene Stärken sind bei Älteren stärker ausgeprägt.</p>
<p>Ältere sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ weniger leistungsfähig</li> <li>⊗ kaum lernfähig</li> <li>⊗ langsamer in der Informationsaufnahme</li> <li>⊗ weniger belastbar</li> <li>⊗ häufiger krank</li> </ul>	<p>Die besonderen Kompetenzen Älterer sind z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Einstellung zur Qualität</li> <li>⊗ Teamfähigkeit</li> <li>⊗ Erfahrungswissen</li> </ul> <p>Kompensiert werden können z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ höherer Erholungsbedarf durch entsprechende Pausengestaltung</li> <li>⊗ Veränderungen Muskel-Skelettkonstitution durch Hebe- und Tragehilfen</li> </ul>

in Anlehnung an: inqa.de / baua: Mit Erfahrung die Zukunft meistern!

**„Maßnahmen müssen schon heute Nutzen bringen und mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen“** Im betrieblichen Tagesgeschäft sind strategisch angelegte, erst mittelfristig wirkende Maßnahmen in der Regel schwer durchzusetzen. Häufig lassen die begrenzten Ressourcen vieler mittelständischer Unternehmen dies auch nur begrenzt zu. Mit diesem Problem hat natürlich auch eine Personalpolitik zu kämpfen, die die demografische Entwicklung der Belegschaft in den nächsten 5 bis 10 Jahren berücksichtigen will.

Die Bewältigung des demografischen Wandels hat aber zwangsläufig langfristigen Charakter. Hier kommt es darauf an, die Bestimmung von Handlungsfeldern und zugehörigen Maßnahmen in Verbindung mit einer Analyse der relevanten Umweltentwicklungen des Unternehmens wie zum Beispiel Markt- und Technologieentwicklungen zu betrachten und mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen.

Eine mittelfristige strategische Ausrichtung muss aber keineswegs bedeuten, dass positive Ergebnisse für Unternehmen und Beschäftigte auch erst erheblich später eintreten.

- ✂ Der Aufbau eines Gesundheitsmanagements und der Abbau belastender Tätigkeiten bringen schon heute positive Effekte beim Krankenstand und wirken gleichzeitig langfristig.
- ✂ Der Aufbau altersgemischter Teams bringt ebenfalls kurzfristig positive Effekte für den betrieblichen Wissenstransfer.
- ✂ Gespräche über die Laufbahngestaltung mit älteren und jüngeren Beschäftigten erhöhen kurzfristig die Motivation und Bindung von Leistungsträgern an das Unternehmen.

Kurz gesagt: Es kommt darauf an, das zu tun, was schon jetzt Nutzen für Unternehmen und Beschäftigte bringt und im Sinne der demografischen Entwicklung der Belegschaft in die richtige Richtung weist.

### **3.2 Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte nach BetrVG**

Der folgende Abschnitt behandelt speziell die Rechte des Betriebsrates nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Für Mitarbeitervertretungen und Personalräte bestehen natürlich auch Mitbestimmungsrechte bei dem Thema. Aus Platzgründen werden diese aber hier nicht näher ausgeführt.

Der Betriebsrat verfügt nach BetrVG über einen Katalog von Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechten, die er beim Thema "Demografischer Wandel im Betrieb" nutzen kann.

Die Förderung der Beschäftigung Älterer im Betrieb ist zwar nach § 80 Abs. 1 Punkt 6 eine ausdrückliche Aufgabe des Betriebsrates, um diese Aufgabe aber

praktisch umzusetzen, muss sie mit konkreten Rechten auf der Ebene von Information, Beratung und Mitbestimmung kombiniert werden.

**Abb. 9: Demografischer Wandel im Betrieb –  
Übersicht der Aufgaben und Rechte des Betriebsrates**

<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>

Die Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer wirft für den Betriebsrat zwei Fragen auf:

- 1.** Wie kann die Arbeit der heute älteren Beschäftigten organisiert werden?
- 2.** Was muss präventiv getan werden, um die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten im Alter zu erhalten?

Um diese Fragen sinnvoll mit der Unternehmensleitung beraten zu können, benötigt der Betriebsrat folgende Informationen:

- ☞ Wie sieht die heutige und zukünftige Altersstruktur der Belegschaft aus?
- ☞ Welche Entwicklungen, wie zum Beispiel Entwicklung der Krankenstände, Personalersatzbedarf aufgrund der Verrentung nach Funktionsgruppen etc., sind zu erwarten?
- ☞ Wie sieht die Personalplanung für die einzelnen Funktionsgruppen im Betrieb aus?
- ☞ Was sind die gesundheitlichen Belastungen an den Arbeitsplätzen in den verschiedenen Betriebsbereichen (z.B. aus der Gefährdungsbeurteilung)?

Diese Fragen lassen sich mit Hilfe einer Altersstrukturanalyse und anderer Analysen wie der Gefährdungsbeurteilung beantworten (s. Kap. 2.3).

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.

Die Rechtslage ist also gut, um durch eine gründliche Altersstrukturanalyse den Einstieg in das Thema „Demografischer Wandel im Betrieb“ zu schaffen. Werden konkrete Maßnahmen festgelegt, muss der Betriebsrat ebenfalls aufgrund seiner Beratungs- und Mitbestimmungsrechte beteiligt werden.

Bei Fragen des zukünftigen Personalbedarfes hat der Betriebsrat ein Beratungsrecht nach § 92 BetrVG (Vorschläge zur Personalplanung nach § 92.2

bzw. zur Beschäftigungssicherung nach § 92 a BetrVG). Bei den wichtigen Feldern der beruflichen Qualifizierung und des Gesundheitsschutzes hat er ein direktes Mitbestimmungsrecht (§ 98 BetrVG Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen, § 87.1.7 Arbeits- und Gesundheitsschutz).

Ein wesentliches Hindernis stellt die Überwindung hergebrachter Denkweisen der Verantwortungsträger zur Beschäftigung älterer Mitarbeiter/innen dar. Ein Hebel für den Betriebsrat, dieses Denken zu überwinden, 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 z.B. auch die Berücksichtigung älterer Beschäftigter verankern.

## 4. NRW-Initiative „Arbeit und Innovation im demografischen Wandel - arbid“

In NRW haben sich die Sozialpartner und die Landesregierung in der Initiative „Arbeit und Innovation im demografischen Wandel - arbid“ zusammengefunden, um in den Betrieben eine offensive und gemeinsame Beschäftigung mit der Thematik anzustoßen. Die folgende Textpassage ist der Selbstdarstellung der Initiative ([www.arbid.de](http://www.arbid.de)) entnommen.

### **Die Herausforderung: Demografischer Wandel im Betrieb**

Wettbewerbsfähigen Unternehmen gelingt es, neue Märkte durch innovative Produkte und Dienstleistungen zu erschließen. Sie richten ihre Strategien, Strukturen und Abläufe frühzeitig auf wechselnde Wettbewerbsbedingungen aus. Hierfür ist es unabdingbar, kompetente Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewinnen, sie an das Unternehmen zu binden und wichtige Kompetenzen stets auf dem neuesten Stand zu halten.

In einer hochentwickelten Gesellschaft mit einer schrumpfenden und alternenden Bevölkerung gewinnt dieser Aspekt eine neue Qualität. Unternehmen müssen sich bereits heute darauf eingestellt haben, dass

- ✂ qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen auf dem Arbeitsmarkt ein knappes Gut werden
- ✂ nur attraktive „Marken-Unternehmen“ im Kampf um die Köpfe bestehen
- ✂ Innovation auch eine Sache der Älteren im Unternehmen ist
- ✂ ungesunde Arbeitsplätze von heute morgen teuer bezahlt werden müssen
- ✂ am Ende der Wertschöpfungskette weniger und ältere Kunden und Kundinnen stehen werden

Der „demografische Wandel“, der diesen Entwicklungen zugrunde liegt, ist ein schleichender Prozess. Überschattet vom Tagesgeschäft und einer Vielzahl

drängender aktueller Sorgen, besonders im Mittelstand, werden seine massiven Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit nicht ausreichend wahrgenommen.

## **Der Ansatz: Demografischen Wandel gemeinsam gestalten**

In dem Bewusstsein, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Erhalt von Arbeitsplätzen ein gemeinsames Anliegen sind, haben sich die Sozialpartner mit dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit in Nordrhein-Westfalen zur Initiative arbid „Arbeit und Innovation im demografischen Wandel“ zusammen gefunden. Sie gehen davon aus, dass es bei der Bewältigung des demografischen Wandels gemeinsame Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gibt und erwarten, dass die Kooperation von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften die erforderlichen Umgestaltungen erleichtert und beschleunigt.

## **Die Ziele**

arbid will erreichen, dass

- ✎ möglichst viele Unternehmen Chancen und Risiken des demografischen Wandels erkennen
- ✎ kompetente Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen für die Unternehmen in Verbänden, Gewerkschaften sowie Bildungs- und Beratungseinrichtungen in NRW bereit stehen
- ✎ Beispiele guter Praxis, erfolgreiche Strategien und bewährte Methoden verbreitet werden

## **Die Handlungsfelder**

Für die betriebliche Zukunft vorsorgen bedeutet, bereits heute die Auswirkungen des demografischen Wandels für die Unternehmenspolitik zu verstehen und über geeignete Handlungsoptionen zu verfügen. Mit arbid wollen wir dazu Beiträge in den folgenden Handlungsfeldern leisten:

- ✎ Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften
- ✎ Kompetenz- und Wissensmanagement

- ✎ Erhalt und Förderung der Gesundheit
- ✎ Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung
- ✎ Management von Verschiedenheit

## **Die Partner von arbid wollen**

- ✎ gemeinsame Positionen zu vordringlichen Handlungsfeldern erarbeiten
- ✎ das Gespräch zwischen Unternehmen, Verbänden und Wissenschaft fördern
- ✎ innerhalb und außerhalb ihrer Organisationen Multiplikatoren und Multiplikatorinnen gewinnen
- ✎ durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit Denkanstöße und Leitbilder verbreiten
- ✎ Betrieben Unterstützung bei der Analyse ihrer Situation anbieten
- ✎ mit einem Expertenpool Hilfen bei unterschiedlichen Problemlagen vermitteln

**Betriebe, Verbände und Initiativen sind herzlich eingeladen, sich an arbid zu beteiligen.**

## **Kontakt**

### **Dr. Thomas Mühlbradt**

GOM  
 Buchkremerstr. 6  
 52062 Aachen  
 Telefon: 0241 / 47497-0

### **Für betriebliche Interessenvertretungen:**

### **Dr. Jürgen Grumbach**

TBS beim DGB NRW e.V.  
 Lothringer Straße 62  
 45045 Oberhausen  
 Tel. 0208 / 82076-0

**Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen können sich auch direkt an die TBS-Regionalstellen wenden.**

### **Bernd Stein**

TBS beim DGB NRW e.V.  
 Lothringer Straße 62  
 45045 Oberhausen  
 Tel. 0208 / 82076-0  
 tbs-ruhr@tbs-nrw.de

### **Friedrich Weddige**

TBS beim DGB NRW e.V.  
 Nikolaus-Dürkkopp-Str. 17  
 33602 Bielefeld  
 Tel. 0521 / 96635-0  
 tbs-owl@tbs-nrw.de

### **Dr. Christoph Lensen**

TBS beim DGB NRW e.V.  
 Goebenstraße 4  
 41061 Mönchengladbach  
 Tel. 02161 / 29407-0  
 tbs-mg@tbs-nrw.de

## Anhang: Literatur, Adressen, Links

### Literaturhinweise - Grundlagen

Adenauer, S.: **Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen.** In: Angewandte Arbeitswissenschaften Nr. 172, 2002

Hrsg: Hans Jörg Bullinger, Hrsg: **Zukunft der Arbeit in einer alternden Belegschaft;** Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart, 2001, ISBN 3-8167-5895-9

Hartmut Buck, Alexander Schletz, Hrsg: **Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung;** Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart, 2001, ISBN 3-8167-5896-7

Hartmut Buck, Ernst Kistler, Hans Gerhard Mendius, Hrsg: **Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung;** Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit; Stuttgart, 2002, ISBN 3-8167-6099-6

Ilmarinen / Tempel: **Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?** Hrsg.: Marianne Giesert, VSA-Verlag, 2002

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (ISO), Hrsg: **Alternsgerechtes Personalmanagement – Fit bis zur Rente.** Foliensatz. In: [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

Pack, Jochen: **Zukunftsreport Demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in eine alternden Gesellschaft** / Alle Autoren, Bonn, 2000 (Veröffentlichung aus dem Förderschwerpunkt „Demographischer Wandel“), ISBN 3-88135-328-3, zu beziehen bzw. downloaden: [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

ver.di Vereinigte Dienstleistungsgesellschaft e.V., Hrsg: **Mythos Demografie** zu beziehen: ver.di Bundesvorstand, Ressort 2, Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin, Tel: 030 6956-0, Fax 030 6956-3141, mail: wirtschaftspolitik@verdi.de; Internet: [www.verdi.de/wirtschaftspolitik](http://www.verdi.de/wirtschaftspolitik)

## **Literatur zu Betriebsbeispielen und Handlungshilfen**

Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Hrsg.: **Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis**, 2003, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, ISBN 3-89204-738-3, [www.bertelsmann-stiftung.de/Verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/Verlag)

BMBF-Projekt „**Demografie-Initiative: Betriebliche Strategien für altersgemischte Belegschaftsstrukturen und generationenübergreifende Personal-konzepte in der Elektrotechnik- und Elektroindustrie**“ (FKZ: 01HH0103), Hrsg: Zentralverband Elektrotechnik- und Elektroindustrie (ZVEI) e.V., Frankfurt am Main, zu beziehen: Dr. Michael Deimel, ZVEI-Abteilung Forschung, Berufsbildung, Fertigungstechnik, Tel.: 069 6302-331, mail: [deimel@vzei.org](mailto:deimel@vzei.org)

**Demographie-Initiative – Betriebliche Strategien einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik – Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse**, Hrsg: Zentralverband Sanitär Heizung Klima, Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, zu beziehen: [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

Deutscher Gewerkschaftsbund, Hrsg: **50 plus – was nun? Wege in den Job, Ein Ratgeber für Arbeitnehmer/innen ab 50**, zu beziehen: Deutscher Gewerkschaftsbund, Projekt profil 04, Postfach 11 03 72, 10833 Berlin, Tel.: 030 240 60-0, Fax: 030 / 240 60-771

[inqa.de](http://inqa.de) / [baua.de](http://baua.de): **Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt**, 1. Auflage, Dortmund 2004

[inqa.de](http://inqa.de), **Alt und Jung – gemeinsam in die Arbeitswelt von morgen! Alter, Altern und Beschäftigung**. Ein Ratgeber für die betriebliche Praxis, 1. Auflage, Dortmund, 2004 (Fax für Bestellung: 0231 9071-2524)

Köchling, Annegret: **Projekt Zukunft, Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen**; Hrsg: Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (GfAH), ISBN 3-927671-49-5

## **Adressen und Links**

### **inqa.de**

Geschäftsstelle der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25  
44149 Dortmund  
Tel.: 0231 9071-2250  
Fax: 0231 9071-2363  
EMail: [inqa@baua.bund.de](mailto:inqa@baua.bund.de)  
Internet: [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

### **Projektverbund „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel“**

Fraunhofer IAO  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart  
Tel: 0711 970 2053  
Fax: 0711 970 2299  
Internet: [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

### **Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e. V.**

Dr. Gottfried Richenhagen  
c/o Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW  
Horionplatz 1  
40213 Düsseldorf  
Tel: 0211 8618-3419  
Fax: 0211 8618-53419  
E-Mail: [gesuender@rbeiten.org](mailto:gesuender@rbeiten.org)  
Internet: [www.gesuenderarbeiten.de](http://www.gesuenderarbeiten.de)

### **Prospektiv GmbH**

Dr. Thomas Langhoff  
Friedensplatz 6  
44135 Dortmund  
Tel.: 0231 556976-18  
Fax: 0231 556976-30  
Internet: [www.prospektiv.de](http://www.prospektiv.de)

## TBS-Kontakt

Am Thema interessierte Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen können sich an folgende TBS-Berater wenden:

---

■ **Dr. Jürgen Grumbach**

TBS beim DGB NRW e.V.  
Lothringer Straße 62  
45045 Oberhausen  
Tel. 0208 / 82076-0  
juergen.grumbach@tbs-nrw.de

■ **Dr. Christoph Lenssen**

TBS beim DGB NRW e.V.  
Goebenstraße 4  
41061 Mönchengladbach  
Tel. 02161 / 29407-0  
christoph.lenssen@tbs-nrw.de

---

■ **Bernd Stein**

TBS beim DGB NRW e.V.  
Lothringer Straße 62  
45045 Oberhausen  
Tel. 0208 / 82076-0  
bernd.stein@tbs-nrw.de

■ **Friedrich Weddige**

TBS beim DGB NRW e.V.  
Nikolaus-Dürrkopp-Str. 17  
33602 Bielefeld  
Tel. 0521 / 96635-0  
friedrich.weddige@tbs-nrw.de

---

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

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

Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit 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 MitarbeiterInnenvertretungen 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 Wirtschaft und Arbeit in NRW gefördert und ist als eingetragener Verein organisiert.

### **Adresse für Hauptstelle und Regionalstelle Oberhausen**

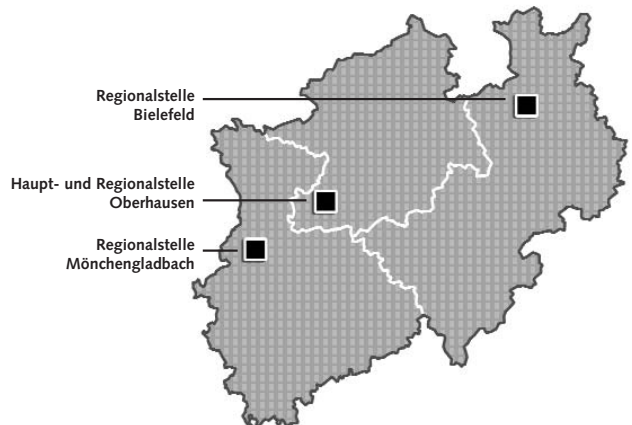
Lothringer Straße 62  
46045 Oberhausen  
Tel.: 02 08 / 82 07 6-0  
Fax: 02 08 / 82 07 641  
internet: <http://www.tbs-nrw.de>  
e-mail: [tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de](mailto:tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de)  
[tbs-ruhr@tbs-nrw.de](mailto:tbs-ruhr@tbs-nrw.de)

### **Regionalstelle Mönchengladbach**

Goebenstraße 4  
41061 Mönchengladbach  
Tel.: 0 21 61 / 29 40 7-0  
Fax: 0 21 61 / 29 40 729  
e-mail: [tbs-mg@tbs-nrw.de](mailto:tbs-mg@tbs-nrw.de)

### **Regionalstelle Bielefeld**

Nikolaus-Dürkopp-Straße 17  
33602 Bielefeld  
Tel.: 05 21 / 96 63 5-0  
Fax: 05 21 / 96 63 510  
e-mail: [tbs-owl@tbs-nrw.de](mailto:tbs-owl@tbs-nrw.de)



**ISBN 3-924793-78-6**