



ifaa | 13. Juni 2017

Der demografiefeste Betrieb

Inhalt

Seite

Der demografiefeste Betrieb.....	1
1 Arbeits- und Leistungsfähigkeit erhalten und stärken – die Stellschrauben kennen und nutzen.....	2
2 Zusammenhang von Arbeit, Gesundheit und Erwerbsteilhabe in Zeiten älter werdender Belegschaften in Deutschland: Ergebnisse aus dem Projekt lidA – leben in der Arbeit.....	4
3 IAB-Bericht: Neueinstellung Älterer – Betriebe machen meist gute Erfahrungen.....	7
4 Nutzen einer betrieblichen Altersstrukturanalyse und -prognose.....	9
5 Veranstaltungshinweise.....	11

1 Arbeits- und Leistungsfähigkeit erhalten und stärken – die Stellschrauben kennen und nutzen

Vor dem Hintergrund älterer Belegschaften und „Rente mit 67“ ist es sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte wichtig, die Einflussfaktoren auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu kennen und zu wissen, welche Stellschrauben es gibt, um diese möglichst lange zu erhalten bzw. zu stärken.



Fotosearch_k9895438



Fotosearch_k28664612

Leistungsfähigkeit bedeutet, dass ein Mensch eine bestimmte Leistung über einen längeren Zeitraum erbringen kann. Dies bezieht sich sowohl auf körperliche (physische) als auch auf geistige (psychische bzw. mentale) Leistungsfähigkeit. Ilmarinen und Tempel betrachten Leistungsfähigkeit im Zusammenhang mit Arbeitsanforderungen und wählen den Begriff der Arbeitsfähigkeit (Jaeger 2014). Die Einflussfaktoren auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit sind sowohl dem privaten als auch dem beruflichen Umfeld zuzuordnen.

Zu den Einflussfaktoren aus dem persönlichen und privaten Bereich zählen (Jaeger 2015a; Jaeger 2015b):

- Intelligenz und Begabung
- gesundheitliche Konstitution
- private Lebensführung (Ernährung, Bewegung, Sport ...)
- Sozialisation, Ausbildung
- Lernanregungen durch Hobbies

Langzeitstudien wie die Berliner Altersstudie BASE und die Studie ILSE (Interdisziplinäre Langzeitstudie des Erwachsenenalters) haben gezeigt, dass eine gesunde Lebensführung und eine positive Lebenseinstellung positive Effekte auf die Fitness und Gesundheit im Alter haben. Zu den Einflussfaktoren, die dem beruflichen Umfeld zuzuordnen sind, gehören (Jaeger 2015a; Jaeger 2015b):

- Bisherige Tätigkeiten (Belastung, Training)
- Leistungsanforderungen in der Arbeit
- Arbeitsgestaltung

Sowohl im persönlichen und privaten Bereich als auch bei der Gestaltung der Arbeit im Betrieb gibt es Stellschrauben, um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten frühzeitig zu fördern und langfristig zu erhalten. Beschäftigte und Arbeitgeber können dazu beitragen, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu stärken.

Beschäftigte können durch eine gesunde Lebensweise (gesunde Ernährung, Bewegung, Pflege von Interessen und sozialen Kontakten) selber viel zum Erhalt ihrer (gesundheitlichen) Arbeits- und Leistungsfähigkeit beitragen, aber auch, indem sie entsprechende Angebote des Unternehmens im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung bzw. des Betrieblichen Gesundheitsmanagements annehmen und beispielsweise Hebe- und Tragehilfen auch nutzen.

Bedeutung für die betriebliche Praxis (Jaeger 2015a; Jaeger 2015b):

- Nicht nur körperliches Training hat einen positiven Einfluss auf den Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit. Auch geistiges Training z. B. durch Aufgabenwechsel, durch „lebenslanges“ Lernen, fördert den Erhalt der mentalen Leistungsfähigkeit.
- Die konsequente Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse bei der Arbeitsgestaltung ist ein wesentlicher Beitrag zum Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und trägt dazu bei, körperlichem Verschleiß vorzubeugen.
- Präventive betriebliche Gesundheitsförderung, die bei den Jüngeren ansetzt, bietet die Chance, arbeitsbedingten Erkrankungen möglichst vorzubeugen. Durch freiwillige Angebote der Unternehmen können Beschäftigte sensibilisiert und befähigt werden, verantwortlich mit ihrer Gesundheit umzugehen.

Literatur

Jaeger C (2014) Menschliche Leistungsfähigkeit. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (219):38-39
<https://www.arbeitswissenschaft.net/arbeitsfelder/leistungsaehigkeit/>. Publikationen. Zugegriffen: 31. Mai 2017

Jaeger C (2015a) Leistungsfähig sein und bleiben. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer, Berlin:27-39

Jaeger C (2015b) Leistungsfähigkeit und Alter – praxisrelevante Hinweise für Unternehmen und Beschäftigte. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer, Berlin:41-51

Zum Nachlesen:

Facsheet Leistungsfähigkeit im Alter (2016). <https://www.arbeitswissenschaft.net/downloads/zahlen-daten-fakten/> Zugegriffen: 31. Mai 2017

Factsheet Die Arbeitsfähigkeit stärken – Chancen des Work Ability Index für Unternehmen und Beschäftigte (2016). <https://www.arbeitswissenschaft.net/downloads/zahlen-daten-fakten/> Zugegriffen: 31. Mai 2017

2 Zusammenhang von Arbeit, Gesundheit und Erwerbsteilhabe in Zeiten älter werdender Belegschaften in Deutschland: Ergebnisse aus dem Projekt lidA – leben in der Arbeit

Ziel des Projekts lidA – leben in der Arbeit – war es, in einer Langzeitstudie (April 2009 bis März 2017) herauszufinden, welche Gründe dafür verantwortlich sind, dass ältere Beschäftigte (55+) entweder *vorzeitig* aus dem Erwerbsleben ausscheiden, bis zur *regulären Altersgrenze* arbeiten oder darüber hinaus, also *länger*, im Erwerbsleben bleiben (wollen). Aufgrund der „Rente mit 67“ muss die Mehrheit der Beschäftigten länger erwerbstätig sein und es stellt sich die Frage, ob künftige Generationen älterer Beschäftigter dies in ausreichendem Maße (auch vor dem Hintergrund sich verändernder Anforderungen) können – und wollen. In der Studie sollte untersucht werden, ob Gesundheit der (alleinige) Grund z. B. für ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben (oder für einen längeren Verbleib) ist, wie landläufig häufig angenommen wird, oder ob auch andere Gründe eine Rolle spielen. Und wenn ja, welche (vorzeitiger Erwerbsausstieg aufgrund von Arbeitslosigkeit oder einer plötzlichen schweren Erkrankung waren nicht Thema).

Projektbeteiligte und Förderung

Ein Projektkonsortium führte die lidA-Studie durch. Beteiligt waren folgende Institutionen:

- Institut für Sicherheitstechnik an der Bergischen Universität Wuppertal
- Institut für Sozialmedizin und Gesundheitsökonomie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
- Institut für Geschichte, Theorie und Ethik der Medizin der Universität Ulm
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Nürnberg
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Berlin
- Institut für angewandte Sozialwissenschaft (infas), Bonn

Die Studie wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms "Gesundheitsforschung: Forschung für den Menschen" gefördert.

Untersuchungsdesign: Langzeit-Kohortenstudie – Interdisziplinärer Ansatz

An der Kohortenstudie nahmen sozialversicherungspflichtige Beschäftigte der Jahrgänge 1959 und 1965 (Generation der Babyboomer) und in der 2. Förderphase (2015 bis 2017) auch Beschäftigte des Jahrgangs 1971 teil.

Die folgenden drei Datenquellen wurden genutzt:

- *Computergestützte persönliche Interviews (CAPI)*, im Abstand von drei Jahren, in der Wohnung der Studienteilnehmer mit Fragen beispielsweise zur Lebenssituation, Arbeit und Gesundheit der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer.
 - Erste Befragungswelle 2011, N = 6.585
 - Zweite Befragungswelle 2014, N = 4.244¹

¹ Dritte Befragungswelle: 2017

- Registerdaten des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, IAB (Informationen zu Beschäftigung und Leistungsbezug, mit Zustimmung der Studienteilnehmenden) und
- Daten der gesetzlichen Krankenversicherung (z. B. Daten zur Arbeitsunfähigkeit, mit Zustimmung der Studienteilnehmenden).

Die Verknüpfung dreier solcher Datenquellen (Befragungsdaten, Registerdaten, Krankenkassenda-ten) ist für eine derartige deutschlandweite Erhebung neu. Neu ist auch die Untersuchung der Langzeiteffekte der Arbeit auf Gesundheit und Erwerbsteilhabe in einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung *aus interdisziplinärer Sicht* (Ebener & Hasselhorn, 2015).

Im Rahmen der lidA-Studie wurde zunächst ein theoretisches Modell, das lidA-Denkmodell, entwickelt (Abbildung 1).

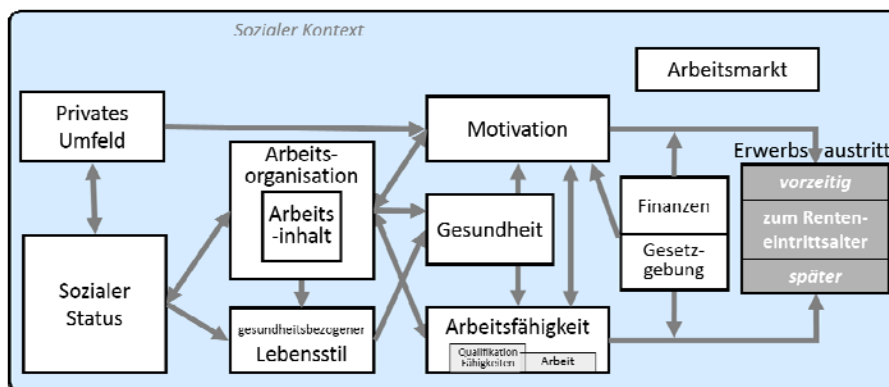


Abb. 1: Das „lidA-Denkmodell zu Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe“ (Quelle: Hasselhorn; siehe auch Hasselhorn et al., 2015) Bergische Universität Wuppertal/Projekte: <http://www.arbwiss.uni-wuppertal.de/projekte.html>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

In dem Denkmodell wird davon ausgegangen, dass Einflüsse aus 11 „Domänen“ (z. B. Arbeit, Gesundheit, Sozialstatus, Lebensstil) dazu beitragen, wie lange Personen im Erwerbsleben verbleiben. Die 11 Domänen stehen zueinander in Beziehung. Das Modell macht zudem 4 Charakteristika der Erwerbsaufgabe deutlich (Ebener & Hasselhorn, 2015, S. e51).

Erwerbsaufgabe

- ist das Ergebnis des Zusammenspiels verschiedener Domänen (Komplexität)
- ist ein Prozess mit zum Teil frühen Determinanten im Lebenslauf (Prozesshaftigkeit)
- wird durch individuelle Faktoren bestimmt (Individualität)
- geschieht innerhalb eines strukturellen Rahmens (Struktureller Rahmen)

Zusammenfassung der Ergebnisse der lidA-Studie

Das Denkmodell war die Basis für die empirische Langzeitstudie, die zu folgenden Ergebnissen und Erkenntnissen führte (Ebener & Hasselhorn, 2015):

1. Komplexität im Zusammenspiel der Domänen

Die Erwerbsteilhabe Älterer ist ein komplexes Geschehen. Faktoren aus verschiedenen Domänen sind beteiligt, deren Einflüsse (oft kausal) verknüpft sind. Nicht nur die Gesundheit oder einzelne Faktoren sind dafür verantwortlich, ob ein Beschäftigter bis zum regulären Renteneintrittsalter im

Erwerbsleben bleibt oder früher (bzw. später) aussteigt. Es gibt eine große Anzahl älterer Personen mit schlechter Gesundheit, die erwerbstätig sind und es gibt eine große Zahl älterer Personen mit guter und sehr guter Gesundheit, die nicht (mehr) erwerbstätig sind. *Schlechte Gesundheit* führt nur dann zur Aufgabe der Erwerbstätigkeit, wenn Arbeitsfähigkeit und/oder Motivation, erwerbstätig zu bleiben, nicht mehr ausreichen. Umgekehrt *kann auch bei oder trotz guter und sehr guter Gesundheit* der Erwerbsaustritt vorzeitig erfolgen, wenn die Motivation, erwerbstätig zu sein, fehlt (vgl. Punkt 3).

2. Prozesshaftigkeit des Erwerbsausstiegs

Erwerbsausstieg ist das Ergebnis eines *Prozesses*, der sich über Jahre hinziehen kann. Zunächst kommt der Gedanke an den Erwerbsausstieg auf, dem Gedanken folgen die konkrete Ausstiegsabsicht und schließlich der Erwerbsausstieg. Nach dem lidA-Denkmodell lassen sich die dem Ausstiegsprozess zugrunde liegenden Determinanten bis in die Jugend zurückverfolgen: Bereits der (früh determinierte) soziale Status einer Person beeinflusst häufig die Wahl der Ausbildung, und die daraus folgende berufliche Tätigkeit (Dachdecker oder eine Tätigkeit in der Gießerei, Anmerkung der Autorin) hat langfristig Einfluss auf die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit einer Person (Ebener & Hasselhorn 2015, S e53).

3. Individuelle Komponente

Die Entscheidung, das Erwerbsleben (z. B. vorzeitig) zu verlassen, hängt ab von

- den Ressourcen des Einzelnen (z. B. Arbeitsfähigkeit, Gesundheit)
- den Absichten (z. B. mit dem berenteten Partner die Freizeit zu genießen)
- der Lebenssituation (z. B. Lebensstand, finanzielle Situation, Pflegeverpflichtungen)
- dem Arbeits- und sozialen Umfeld (z. B. Einstellung zur Bedeutung der Arbeit)

4. Struktureller Rahmen des Geschehens

Auch strukturelle Rahmenbedingungen, die in der Regel vom Staat vorgegeben sind, haben Einfluss auf die Erwerbsteilhabe: Regelungen zu Renten (Rente mit 67) und Alterssicherung bestimmen die subjektiven Kosten und Nutzen eines vorzeitigen Ausstiegs und spielen bei der entsprechenden Entscheidung eine Rolle. Der strukturelle Rahmen (Finanzen, Rentenregelungen) kann dazu führen, dass ältere Beschäftigte mit geringer Arbeitsfähigkeit und/oder geringer Motivation im Erwerbsleben verbleiben.

Rolle der „Domäne“ Arbeit

Der Domäne Arbeit kommt eine besondere Bedeutung zu. Arbeit selbst kann den Erwerbsausstieg in dreierlei Hinsicht beeinflussen (Ebener & Hasselhorn 2015):

- Einerseits wirken Arbeitsinhalt und Arbeitsbedingungen direkt auf den Ausstiegswunsch und den tatsächlichen Ausstieg. Belastende körperliche Arbeit kann vorzeitigem Ausstieg, und „herausfordernde Arbeit“ kann längere Erwerbsteilhabe präjudizieren.
- Erwerbsarbeit kann außerberufliche Belastungen kompensieren und Beschäftigte länger in Erwerbstätigkeit halten (Ausgleich für private Belastungen, Ermöglichen sozialer Kontakte).
- Zuletzt haben betriebliche Einstellungen und Strategien Einfluss auf die Erwerbsteilhabe älterer Beschäftigter (vorzeitiger Ausstieg oder auch längerer Verbleib im Erwerbsleben).

Fazit

Die Kenntnis der Gründe insbesondere für einen *vorzeitigen* Ausstieg älterer Beschäftigter aus dem Erwerbsleben bietet Unternehmen die Möglichkeit, frühzeitig zu handeln, um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit, aber auch die Leistungsbereitschaft (auch älterer) Beschäftigter möglichst lange zu erhalten. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die Passung zwischen Arbeitsplatzanforderungen und Fähigkeiten sowie Neigungen des Beschäftigten.

Literatur

Ebener M, Hasselhorn HM (2015) Untersuchung von Arbeit, Gesundheit und Erwerbsteilhabe in Zeiten älter werdender Belegschaften in Deutschland. Gesundheitswesen 2015(77):e51-e56. Als pdf: google: Ebener, Hasselhorn (2015) Untersuchung von Arbeit, Gesundheit und Erwerbsteilhabe

Hasselhorn HM (2017) Arbeiten bis 100? – Wie hält man Ältere in Beschäftigung? Vorstellung und Diskussionsbeitrag vom 22.02.2017 /BDA Berlin (unveröffentlichte Folienpräsentation)

Projekt lidA – leben in der Arbeit und dem lidA-Denkmodell: Bergische Universität Wuppertal/Projekte: <http://www.arbwiss.uni-wuppertal.de/projekte.html>. Zugegriffen: 06. Juni 2017

Literaturhinweise

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, ifaa (2015) (Hrsg) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer, Berlin

Dokumentation für die Wellen 1 und 2 (2016): https://www.researchgate.net/publication/301198624_lidA_-_leben_in_der_Arbeit_Kohortenstudie_zu_Gesundheit_und_Alterwerden_in_der_Arbeit_Dokumentation_fur_die_Wellen_1_und_2.Zugegriffen. Zugegriffen: 29. Mai 2017

Methodenbericht zur Haupterhebung des Projekts (2013)
<http://fdz.iab.de/187/section.aspx/Publikation/k130307302>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

Methodenbericht zum Projekt, 2. Welle (2015): <http://fdz.iab.de/187/section.aspx/Publikation/k150421301>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

3 IAB-Bericht: Neueinstellung Älterer – Betriebe machen meist gute Erfahrungen

Die Beschäftigungsquote von Personen im Alter von 50 bis 64 Jahren hat in den vergangenen fünfzehn Jahren deutlich zugenommen: von 32 % im Jahr 2000 auf 54 % im Jahr 2015. Das liegt jedoch nicht daran, dass Betriebe mehr Ältere eingestellt haben, sondern daran, dass Beschäftigte aufgrund der gesetzlichen Regelungen (Rente mit 67; Abschaffung der staatlich geförderten Frühverrentungsmöglichkeiten seit dem Jahr 2009) länger erwerbstätig sind. Die Chancen, eine neue Stelle zu finden, sind bei ab 50-Jährigen nach wie vor geringer als bei Jüngeren, insbesondere, wenn aus Arbeitslosigkeit heraus eine Stelle gesucht wird (Czepek & Moczall (2017)).

Die Nachfrage nach Fach- und Arbeitskräften ist aktuell hoch. In Zukunft werden weniger junge Arbeitsuchende dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Dies könnte dazu beitragen, dass Betriebe bei der Neubesetzung offener Stellen verstärkt ältere Bewerber einstellen.



dreamstime:6113451

Bisher ist wenig darüber bekannt, wann und zu welchen Konditionen Betriebe Ältere einstellen. Erkenntnisse hierzu liefert die Stellenerhebung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Sie beleuchtet die Neueinstellungschancen Älterer aus betrieblicher Perspektive. Rund 15.000 Betriebe haben sich an der IAB-Stellenerhebung 2014/2015 beteiligt.

Dies sind die wichtigsten Ergebnisse der Erhebung (Czepek & Moczall (2017)):

- Im Jahr 2014 erhielt mehr als ein Viertel der befragten Betriebe Bewerbungen von Personen ab 50 Jahren. Etwas mehr als die Hälfte der Betriebe, die solche Bewerbungen erhielten, stellten auch mindestens einen Bewerber ab 50 Jahren ein.
- Überwiegend berichten die Betriebe von positiven Erfahrungen mit älteren neu eingestellten Arbeitnehmern. Fast einstimmig bejahten die Betriebe, dass die neu eingestellten älteren Mitarbeiter motiviert seien, an einer längerfristigen Beschäftigung interessiert waren, sorgfältig arbeiten, sich gut in das Team eingefügt und ihre Erfahrungen eingebracht haben.
- Nur wenige Betriebe gaben an, besondere Bedingungen an die Einstellung älterer Bewerber ab 50 Jahren zu stellen. Falls sie doch Bedingungen stellten, nannten sie insbesondere das Vorhandensein spezieller Kenntnisse und Fertigkeiten.
- Bei der tatsächlichen Einstellung von Personen ab 50 Jahren wurde jedoch deutlich, dass eher die Berufserfahrung und die Bereitschaft zur Teilzeitarbeit eine Rolle spielen.
- Auf die Frage an die Betriebe, welche Maßnahmen geeignet wären, die Beschäftigungschancen von Personen ab 50 Jahren zu erhöhen, wurden am häufigsten Lohnkostenzuschüsse genannt (36 %), gefolgt von staatlich geförderter Weiterbildung (35 %) und flexiblem Renteneintrittsalter (32 %).
- Aber auch dies kann sich positiv auf die Einstellungschancen Älterer auswirken:
 - längere Berufserfahrung
 - gesundheitliche Leistungsfähigkeit
 - kurze Einarbeitungszeit
 - frühzeitige Bewerbung aus einem noch bestehenden Beschäftigungsverhältnis heraus, da hieraus positive Signale hinsichtlich der Produktivität des Bewerbers hervorgehen.

Die Autoren kommen zu dem folgenden Fazit (Czepek & Moczall (2017, S. 7 f.): In Zeiten des demografischen Wandels gilt es,

- gängige Altersbilder (z. B. Ältere seien häufiger und länger krank) zu revidieren;
- Lebenslanges Lernen und Investitionen in Gesundheit lohnenswert zu machen.

Quelle und Literatur

Czepek J & Moczall A (2017) Neueinstellung Älterer: Betriebe machen meist gute Erfahrungen (IAB-Kurzbericht, 08/2017), Nürnberg, 8 S. <http://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k170308301>. Zugegriffen: 31. Mai 2017

4 Nutzen einer betrieblichen Altersstrukturanalyse und -prognose

Unternehmen, die die Altersstruktur ihrer Belegschaft kennen und wissen, wie sie sich aufgrund der vorliegenden Daten voraussichtlich in den nächsten Jahren entwickeln wird, haben den Grundstein für eine zukunftsorientierte Personalplanung gelegt. Gerade in Zeiten älter werdender Belegschaften bei gleichzeitigen Nachwuchskräfte-Engpässen liefert die Altersstrukturanalyse und -prognose als Frühwarnsystem anhand konkreter Zahlen Anhaltspunkte beispielsweise für folgende personalpolitische Fragenstellungen (Adenauer 2015, S. 64):

- Welche Beschäftigtengruppen und welche Funktionsbereiche (z. B. Ingenieure, Facharbeiter, Entwicklung & Konstruktion, Vertrieb) weisen schon einen größeren Anteil an Älteren auf? Wo muss der erforderliche Bedarf an Qualifikationen frühzeitig gesichert werden, z. B. durch innerbetriebliche Qualifizierung von Nachwuchskräften oder durch Rekrutierung am externen Arbeitsmarkt?
- Welche Wissens- und Erfahrungsträger stehen wann vor der Verrentung? In welchen Bereichen oder für welche Funktionen muss im Rahmen der Nachfolgeplanung für eine rechtzeitige Weitergabe von (Erfahrungs-) Wissen gesorgt werden?

In der Praxis kommt es immer wieder vor, dass Geschäftsführer oder Personalleiter, die sich sicher waren, ihren Betrieb sehr gut zu kennen, erstaunt sind, wie sich die Altersstruktur der Belegschaft auf der Grundlage konkreter Zahlen darstellt.

Einige Demografie-Tarifverträge enthalten Regelungen zur Durchführung von Altersstrukturanalysen und -prognosen. Der erste abgeschlossene Demografie-Tarifvertrag, der „Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels“ in der Stahlindustrie (von 2006) verpflichtet die Betriebe, regelmäßig (alle drei bis fünf Jahre) eine Altersstrukturanalyse für einzelne Organisationseinheiten durchzuführen und listet Beispiele für abzuleitende Maßnahmen auf. Ähnliche Hinweise enthalten der Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ der Chemischen Industrie vom 27. September 2008 sowie der Tarifvertrag Demografie für die Holz und Kunststoff verarbeitende Industrie vom 23.02.2016.

Eine Altersstrukturanalyse und -prognose umfasst drei Schritte (Adenauer 2015, S.67):

- die Bestandsaufnahme der aktuellen Belegschaftsstruktur nach Alter, Geschlecht und möglichst auch nach Qualifikation,
- die Fortschreibung der Daten und somit eine Prognose ihrer voraussichtlichen Entwicklung – üblicherweise für die kommenden 5 bis 10 Jahre – , sowie

- die Auswertung und Interpretation der Zahlen, um betriebsspezifischen Handlungsbedarf, der sich an den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie orientiert, abzuleiten.

Im Wesentlichen werden folgende Mitarbeiterdaten benötigt: Personalnummer, Name, Geschlecht, Alter, Eintrittsdatum, voraussichtliches (altersbedingtes) Austrittsdatum, Kostenstelle und die betriebsbezogenen Qualifikationen der Mitarbeiter.

Um detaillierte Informationen zu erhalten, ist es je nach Größe des Unternehmens sinnvoll, die Altersstrukturanalyse und -prognose nicht nur für das Gesamtunternehmen, sondern differenziert durchzuführen, beispielsweise nach Unternehmensbereichen, nach Funktionen, nach Qualifikationen oder nach Standorten.

Sinnvollerweise wird die Altersstrukturanalyse durch eine Qualifikationsbedarfsanalyse. Es gibt zwar Altersstrukturanalyse-Tools, die auch die betriebliche Qualifikation der Beschäftigten erfassen; aber erst die Qualifikationsbedarfsanalyse ermöglicht es, aus dem Abgleich der Anforderungen der Arbeitsaufgabe (Soll-Qualifikationen) und den Ist-Qualifikationen des Beschäftigten den erforderlichen Qualifizierungsbedarf abzuleiten.

Literatur

Adenauer S (2015) Vorgehensmodell – von der demografischen Analyse zum Handlungskonzept & Instrumente. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Springer, Berlin, S 55–88

Zum Nachlesen:

Factsheet: Die betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose und kostenfreie Instrumente zur Durchführung (2017). ifaa/Downloads/Zahlen, Daten, Fakten. <https://www.arbeitswissenschaft.net/downloads/zahlen-daten-fakten/>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

Factsheet: Die Qualifikationsmatrix als Instrument zur Ermittlung des Qualifikations- und Qualifizierungsbedarfs (2017). ifaa/Downloads/Zahlen, Daten, Fakten. <https://www.arbeitswissenschaft.net/downloads/zahlen-daten-fakten/>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

Literaturhinweise

INQA - Initiative Neue Qualität der Arbeit. Übersicht: Instrumente zur Altersstrukturanalyse (Stand: 2013, letzte Linkprüfung: 05.2017) <http://www.inqa.de/DE/Informieren-Themen/Diversity/Demografie/altersstrukturanalysen.html>. Zugegriffen: 31. Mai 2017

Tarifvertrag zur Gestaltung des demographischen Wandels zwischen den Tarifvertragsparteien Eisen- und Stahlindustrie vom 21. September 2006

Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. und der IG Bergbau, Chemie, Energie von 2008

Tarifvertrag Demografie. Holz und Kunststoff verarbeitende Industrie. Tarifgebiet Baden-Württemberg. Abschluss: 23.02.2016, Gültig ab 01.01.2017

5 Veranstaltungshinweise



Fotolia.de: Rawpixel

Das Jahr 2017 hält eine Reihe von Demografie-Veranstaltungen bereit. Eine Übersicht finden Sie wie gewohnt unter dem Link des ddn - Das Demographie Netzwerk: <http://www.demographie-netzwerk.de/termine/>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

Darüber hinaus gibt es weitere Veranstaltungen:

5. Innovationstag 2017. Fachkräftesicherung weiterdenken – Digitalisierung braucht Qualifizierung. Donnerstag, 14. Juni 2017, 10.00 bis 16.30 Uhr, Berlin, Stadtbad Oderberger, Oderberger Straße 57

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und das Innovationsbüro Fachkräfte für die Region laden zum 5. Innovationstag ein. Folgende Fragen werden vorgestellt und erörtert: Was bedeutet Qualifizierung in Zeiten der Digitalisierung? Welche aktive Rolle können regionale Fachkräftenetzwerke beim Bündeln und Vermitteln von Qualifizierungsangeboten spielen? Wie gehen Unternehmen die Herausforderungen von Arbeiten 4.0 an und welche Unterstützung benötigen sie im Bereich Qualifizierung und Weiterbildung zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit?

<https://www.fachkraeftebuero.de/Registrierung-Innovationstag>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

Arbeitsfähigkeit in kleinen Unternehmen erhalten – Multimediale Werkzeuge einsetzen und profitieren. Workshop am Donnerstag, 24. August 2017, 13.00 bis 17.00 Uhr, IWT – Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH/ Thüringer Netzwerk Demografie, Bildungs- und Begegnungsstätte „Am Luisenpark“, Erfurt, Winzerstraße 21

Der Workshop vermittelt, welche Bedeutung die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und für die Motivation und Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat. Den Teilnehmenden werden Instrumente vorgestellt und sie profitieren von den Erfahrungen, die andere Unternehmen mit diesen Instrumenten gemacht haben. Alle Instrumente wurden im INQA-Projekt "AKKu - Arbeitsfähigkeit in kleinen Unternehmen erhalten" speziell für diese Zielgruppe entwickelt und erprobt. <http://www.demografie-netzwerk.de/de/akku>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

Link zum Projekt AKKu – Arbeitsfähigkeit in kleinen Unternehmen erhalten. Projektlaufzeit: 01/2013 bis 12/2015: <http://www.arbeitsfaehigkeit-erhalten.de/>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

Demografiekongress 2017, am Donnerstag, den 31. August (von 9.30 – 18.00 Uhr) und am Freitag, den 1. September (von 9.00 – 16.15 Uhr) in Berlin, Hotel InterContinental Berlin, Budapester Straße 2, D-10787 Berlin

Prof. Dr. Thomas Straubhaar, Lehrstuhl für internationale Wirtschaftsbeziehungen, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg hält den Einführungsvortrag mit dem spannenden Titel: „Der Untergang ist abgesagt – Wider die Mythen des demografischen Wandels“

In den Foren „Arbeitswelt & Gesundes Altern“ erwarten Sie folgende Themen:

- Führungskräfte: Umgang mit psychisch- und suchtgefährdeten Mitarbeitern
- Konzepte gegen den Fachkräftemangel
- Generationenübergreifende Führung – wie geht's?
- Herausforderung Digitalisierung
- Gesundheitsfördernde Unternehmensorganisation

<http://www.der-demografiekongress.de/anmeldung-2017/>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

Demografie Werkstatt: Kulturwandel bei der Truck Lite Europe GmbH – eine notwendige Voraussetzung zur Standortsicherung. Mittwoch, 13. September 2017, 14.00 bis 17.00 Uhr, Eisenach (Stockhausen), Vor dem Melmen 8 – 10

Wie gehen wir miteinander um? Welche Werte prägen unser Unternehmen und unser Miteinander? Bleiben wir bei dem "Altbewährten" oder geben wir Neuem Raum zur Entfaltung? Diese Fragen standen bei Truck Lite Europe in den letzten Jahren immer wieder zur Diskussion.

Das Alte ist bekannt und vertraut, ist aber häufig nicht mehr funktional. Es wird aber von der Belegschaft dem Neuen gegenüber bevorzugt, wenn die Unsicherheit groß ist. Daher kommt es häufig zu der Haltung: "Machen wir weiter so wie bisher". Dass man sich diese Haltung als global agierendes Unternehmen nicht mehr leisten kann, wurde der Geschäftsleitung und den Führungskräften immer stärker bewusst.

Aus diesem Grund rückte die Truck-Lite Europe GmbH das Thema "Kulturwandel" als wichtigen Faktor der Unternehmensstrategie in den Fokus der Organisationsentwicklung. Der Geschäftsführer Stephan Pfingsten wird in der DEMOGRAFIE-Werkstatt den Weg in eine "neue" Unternehmenskultur, den genutzten integralen Ansatz sowie die zu meisternden Hürden erläutern.

Mehr Informationen zur Veranstaltung finden Sie unter: <http://www.demografie-netzwerk.de/de/truck-lite-europe-gmbh>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

Bundesweiter ddN-Aktionstag am Donnerstag, 14. September 2017. Thema: Perspektivwechsel 3 D – Demographischer Wandel, Digitalisierung, Diversity

<http://www.demographie-netzwerk.de/presse/>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

Fachtagung „Vom Disability - zum Ability-Management: Präventive Gestaltung von Erwerbsverläufen". Bundesverband Deutscher Berufsförderungswerke e. V., Dienstag, 26. September 2017, 11.00 Uhr bis 16.30 Uhr, DASA Arbeitswelt Ausstellung, Friedrich-Henkel-Weg 1-25, Dortmund

Im Zentrum der Fachtagung steht die vorausschauende Gestaltung von Erwerbsverläufen in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Dabei stehen die Vermeidung einseitiger Belastungen sowie die Förderung individueller Kompetenzen ebenso im Vordergrund, wie die Schaffung nachhaltiger Strukturen für Beschäftigungsalternativen inner- und außerhalb des Unternehmens. Im Rahmen des Forschungsprojektes TErrA (Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit) werden auf dieser Fachtagung unterschiedliche Perspektiven auf die Rahmenbedingungen überbetrieblicher Tätigkeitswechsel gelegt. <http://gesundearbeit-mega.de/veranstaltung/DASA-Arbeitswelt-Ausstellung>. Zugegriffen: 31. Mai 2017

Link zum Forschungsprojekt TErrA -Tätigkeitswechsel zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Präventive Gestaltung von Erwerbsverläufen. Projektlaufzeit: 04/2016 bis 04/ 2019. <http://taetigkeitswechsel.de/>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

Demografischer Wandel – Chancen für Unternehmen. Mittwoch, 18. Oktober 2017, 9.30 bis 17.30 Uhr, Erfurt, Lossiusstraße 1

Der demografische Wandel stellt die Unternehmen auch in Thüringen vor Herausforderungen: Fachkräfte zu finden, wird schwieriger, Belegschaften altern und die Wissensweitergabe zwischen den Generationen ist nicht optimal gesichert. Unternehmen müssen konkrete Lösungen finden, damit sie sich zukünftig erfolgreich aufstellen können. Dazu ist es notwendig, die Situation unternehmensspezifisch zu analysieren und die richtigen Maßnahmen abzuleiten, die regionalen Bedingungen in die Analyse einfließen zu lassen, Strukturen zu entwickeln, die wertschätzend, altersgerecht und gesundheits- und motivationsfördernd gestaltet sind. Im Seminar werden praxisorientierte und erprobte Instrumente und Methoden vorgestellt. Mit Hilfe dieser Instrumente können Veränderungsprojekte optimal imitiert und begleitet werden.

https://www.demografie-netzwerk.de/vwt/cms_de.nsf/events/459DC4B130F10D51C12580BA00281E23?OpenDocument&InkID=aktuelles-C26EF300C9B7A329C1257988004C1543. Zugegriffen. 29. Mai 2017

Unternehmen statt geschützter Werkstatt – Fachkräftesicherung durch Inklusion in der Porzellanfabrik Hermsdorf GmbH. Mittwoch, 25. Oktober 2017, 13.00 bis 16.30 Uhr, Hermsdorf/Thüringen, Keramikerstraße 5 – 7

Nicht behindert zu sein ist kein Verdienst, sondern ein Geschenk, das uns jederzeit genommen werden kann. Menschen, denen dieses besondere Geschenk nicht zuteilwurde, haben bei ihrer Suche nach einem geeigneten Arbeits- oder Ausbildungsplatz gegen massive Vorurteile zu kämpfen. Erhalten sie eine faire Chance, werden sie für jeden Arbeitgeber zu engagierten und loyalen Mitarbeitern. Entscheidend ist es, eine geeignete, leidens- bzw. behinderungsgerechte Tätigkeit zu finden. Das betrifft nicht nur die Einstellung von Menschen mit Behinderungen. Häufig sind auch langjährig Beschäftigte durch Unfall oder Krankheit von einer Behinderung betroffen.

Mehr Informationen und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter: <http://www.demografie-netzwerk.de/de/porzellanfabrik>. Zugegriffen: 29. Mai 2017

ANSPRECHPARTNERIN: Sibylle Adenauer, Fachbereich Arbeits- und Leistungsfähigkeit

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf, Tel 0211 542263-32, Fax 0211 542263-37,
s.adenauer@ifaa-mail.de

HERAUSGEBER: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf, Tel 0211 542263-0, Fax 0211 542263-37, info@ifaa-mail.de www.arbeitswissenschaft.net

INSTITUTSDIREKTOR: Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser