

# Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel – Handlungsbedarfe, Gestaltungsoptionen und Instrumente für Unternehmen und Beschäftigte

Workshop Projekt demoBiB

12.12.2007 Dortmund

Dr. Urs Peter Ruf

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



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds

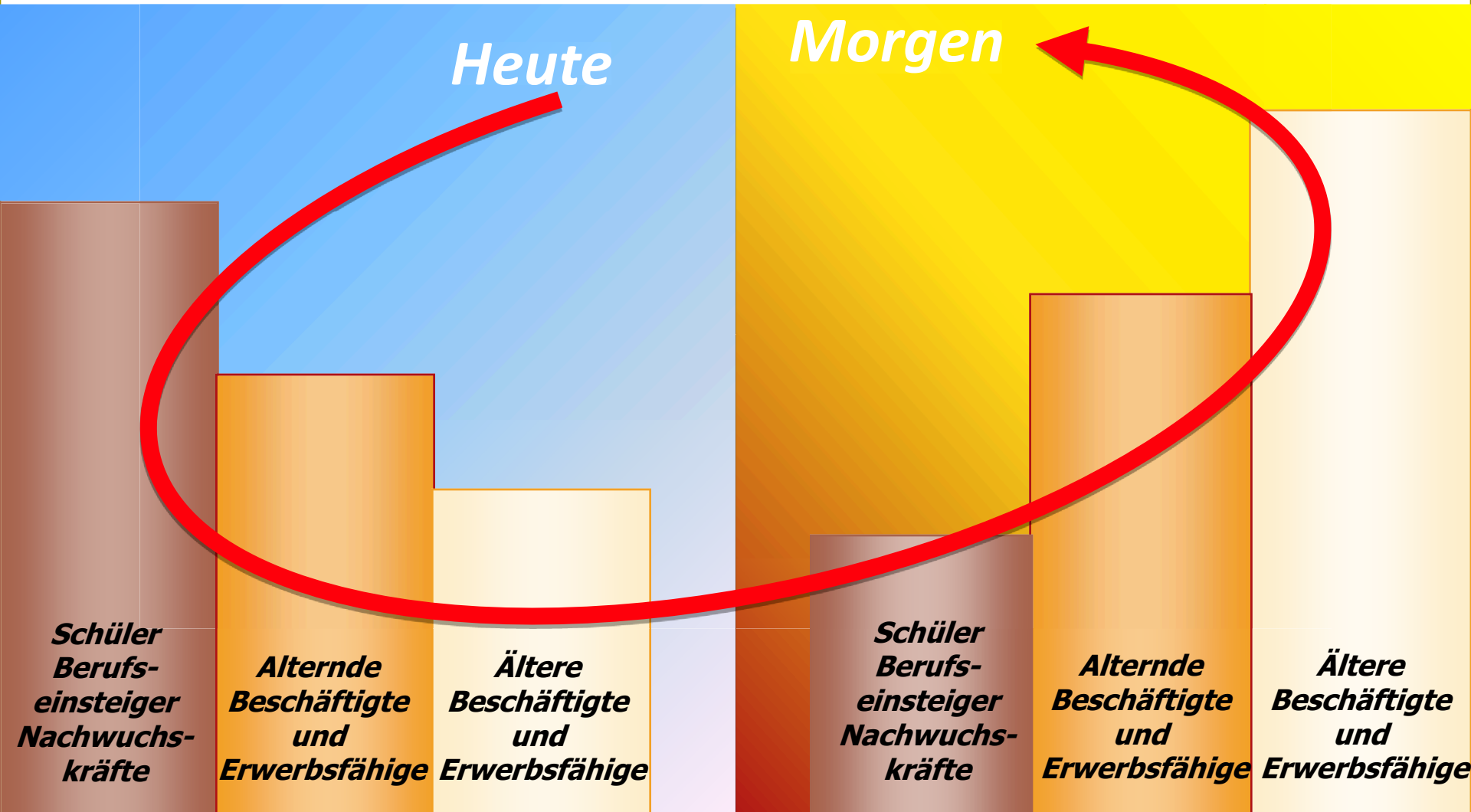


Ministerium für Arbeit,  
Gesundheit und Soziales  
des Landes  
Nordrhein-Westfalen

**NRW.**

NÄHER AM MENSCHEN

Hans Böckler  
Stiftung 



# Demografischer Wandel - Anmerkungen

## Was ist demografischer Wandel?

- Die Veränderung der Bevölkerungsstruktur, d.h. Zunahme, Abnahme, Migration, Alterung, Verjüngung...
- Demografischer Wandel und demografische Umbrüche sind nicht neu. Es gab sie schon immer. Viele davon waren dramatisch.

## Was wissen wir über den demografischen Wandel?

- Bekannt (und teilweise erforscht) ist die Geschichte der Bevölkerungsentwicklung.
- Demografische Prognosen schreiben die aktuelle Situation und bestehende Trends (mehr oder weniger komplex) modifiziert fort. Paradigmenwechsel können nicht prognostiziert werden, keine der bisherigen Prognosen wurde Wirklichkeit! Beispiele: Pillenknick, Wende, Osterweiterung der EU,...
- Konzepte, die gute und schlechte Altersstrukturen unterscheiden beruhen sind zu hinterfragen. Sie bilden gesellschaftliche Dynamik und Differenzierung nicht ausreichend ab. Die Geschichte ist voll von Beispielen, in denen demografische unbalancierte Zustände und gesellschaftliche Innovationen Hand in Hand gingen (Stadt im Mittelalter, Industrialisierung).

# Demografischer Wandel – was gilt?

## Was kann man glauben?

- Szenarien, die glaubwürdige Annahmen zugrundelegen sind für eine kurze und eingeschränkt für einen mittelfristigen Zeitraum tragfähig.
- Für Deutschland gilt bis 2020: Der Anteil der Älteren an der Bevölkerung wächst, das Durchschnittsalter steigt!

## Ist Altern und Schrumpfen ein Problem für Gesellschaften?

- Mittelwerte sagen nichts aus! Veränderungen finden lokal und differenziell statt. Innerhalb von Trends gibt es gegenläufige Entwicklungen.
- Viele Umbrüche in der Bevölkerungsstruktur erfolgen durch (Binnen-) Migration. Beispiel: Seit der Wende 1989 schrumpft und altert der Osten zugunsten des Westens. Im Westen bilden sich seit längerem Schrumpfung- und Alterungs-„Flecken“ (Küste, Ruhrgebiet, etc.).
- Offen ist, inwiefern die aktuellen lokalen und regionalen Trends sich fortsetzen. Werden Städte auf Dauer „Gewinner“ und ländliche und altindustrielle Regionen auf Dauer „Verlierer“ bleiben?

# Demografischer Wandel – die Folgen

## Folgen des demografischen Wandels?

- Wir hören viel von den Folgen des demografischen Wandels. Ein kausaler Zusammenhang kann aber meist nicht begründet werden:
  - Die Innovationsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Unternehmen nimmt ab
  - Die Wettbewerbsfähigkeit sinkt
  - Unternehmen finden keine qualifizierten (jungen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr.
  - Beschäftigte müssen länger arbeiten, die Lebensarbeitszeit muss steigen

## Aber wenn es den demografischen Wandel nicht gäbe, hätten wir weniger Probleme!

- Sicher ist nur, wir hätten andere! Z.B. würden wir uns weiter fragen, wie denn die Jugendlichen Ausbildung und Arbeit finden sollen.

# Demografischer Wandel im Unternehmen

## Handlungsbedarfe für Unternehmen

- Das Erwerbstätigenpotenzial wird ab 2015 zunächst langsam und später trotz weiterer Zuwanderung deutlich sinken. Innerhalb der Entwicklung sind deutliche regionale Unterschiede wahrscheinlich.
- Die Zahl qualifizierter junger Nachwuchskräfte geht zurück.
- Neue Rentenregelungen bewirken, dass mehr Menschen in Zukunft länger im Job bleiben müssen und wollen. Die Zahl der Älteren auf dem Arbeitsmarkt wird hierdurch deutlich zunehmen.
- Bereits heute haben Ältere schlechte Chancen am Arbeitsmarkt. Betriebe mit alternden Belegschaften stehen vor einer großen Herausforderung, wenn es darum geht eine steigende Zahl Älterer vom Arbeitsmarkt zu integrieren.
- Es werden mehr und neue Produkte und Dienstleistungen für eine Gesellschaft mit mehr Älteren und weniger Jüngeren benötigt.

## Gestaltung im Unternehmen (2)

### Gesundheit

- Die Vielfalt und Intensität der Belastungstypen nimmt zu. Viele Beschäftigte sind bei der Verarbeitung psychischer und emotionaler Belastungen überfordert. Hier werden vermittelbare Konzepte benötigt.

### Lernen muss für Ältere geeignet sein

- Lernen muss immer der Zielgruppe gerecht werden. Da ist Alter nur ein wichtiges Differenzierungsmerkmal von vielen. Noch wichtiger ist es passende Lernvoraussetzungen zu schaffen und Lernfähigkeit dauerhaft und bei allen Beschäftigtengruppen zu erhalten.

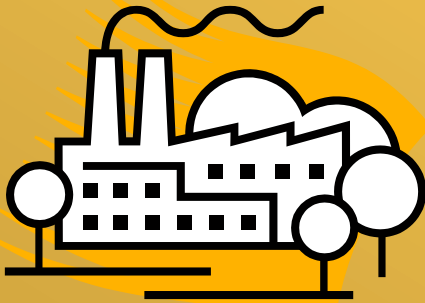
### Leistungsfähigkeit

- Hohe Leistungsfähigkeit ist weniger das Ergebnis hoher individueller Leistungsfähigkeit als von optimaler Organisation und Koordination des (kollektiven) Arbeitsprozesses.
- Jeder Beschäftigte kann durch ungeeignete Arbeitsgestaltung zu Minderleistung gebracht werden. Gleiches gilt für Gruppen. Auch hier kommt es nicht auf die Altersmischung, sondern die Prozessgestaltung an.

# Konzept Beschäftigungsfähigkeit

## Chancen sichern und fördern

**Neue Anforderungen**

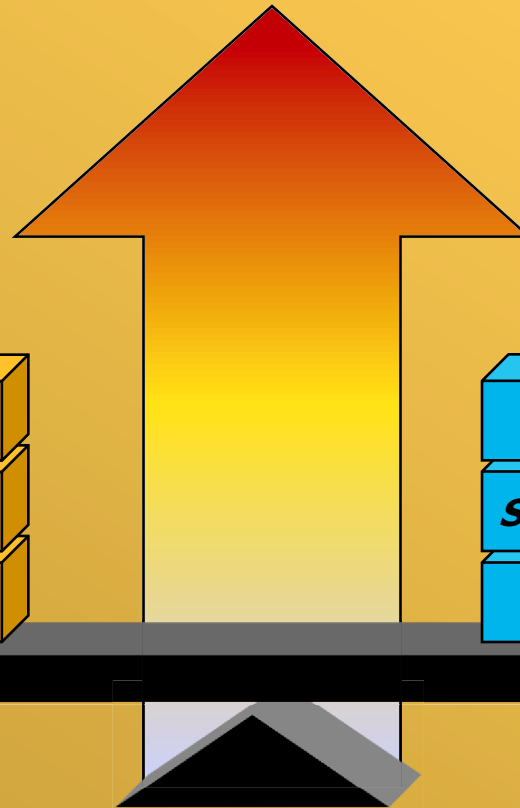


*Modernisierung*

*Globalisierung*

*Wettbewerb*

**Morgen**



**Neue Kompetenzen**



*Veränderungen bewältigen*

*Selbst- und Methodenkompetenz*

*Fachliche Anschlussfähigkeit*

**Heute**

# Das Konzept Beschäftigungsfähigkeit

## Definition Projekt demoBiB:

**Beschäftigungsfähig ist, wer dauerhaft am wirtschaftlichen und sozialen Leben aktiv teilhaben kann**

**Beschäftigungsfähigkeit entwickelt sich:**

- Im Beruf
- Im privaten und sozialen Bereich

## Alternative Definitionen:

- „the capacity to secure and keep employment“ (EU Kommission 2000, Memorandum on Lifelong Learning)
- „Arbeitsmarktfähigkeit der individuellen Arbeitsfähigkeit“ (G. Naegele, WSI-Mitteilungen 4/2005: 214)

## Sechs Dimensionen zur Einschätzung von Handlungsbedarfen und Entwicklung von Zielen

**Kompetenz**

*Fähigkeit zum sachgerechten Handeln*

**Gesundheit**

*Grundlage dauerhafter Arbeitsfähigkeit*

**Lernfähigkeit**

*Voraussetzungen für Wissenserwerb*

**Integration**

*Einbindung, Beteiligung, Motivation*

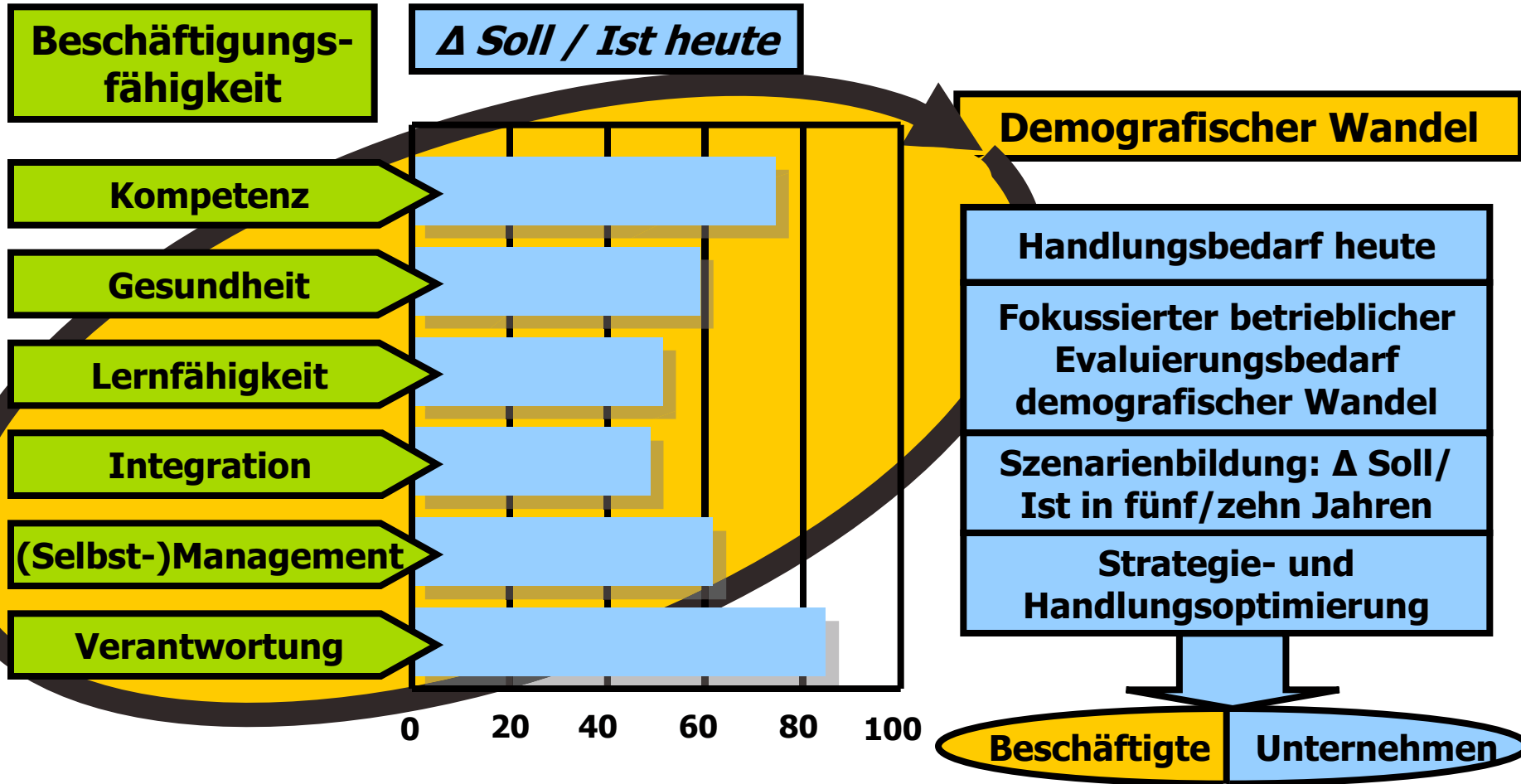
**(Selbst-)Management**

*Management und Effizienz*

**Verantwortung**

*Nachhaltigkeitsorientierte Gestaltung*

## Aktuelle und strategische Handlungsbedarfe systematisch ermitteln – Zukunftsfähigkeit verbessern



## Leitbild der Gestaltung im Unternehmen

*„Individuum  
trägt die  
Verantwortung“*

***Gemeinsame  
Verantwortung***

*„Unternehmen  
tragen die  
Verantwortung  
im Betrieb“*



*„Staat  
trägt die  
Verantwortung  
außerhalb der  
Betriebe“*

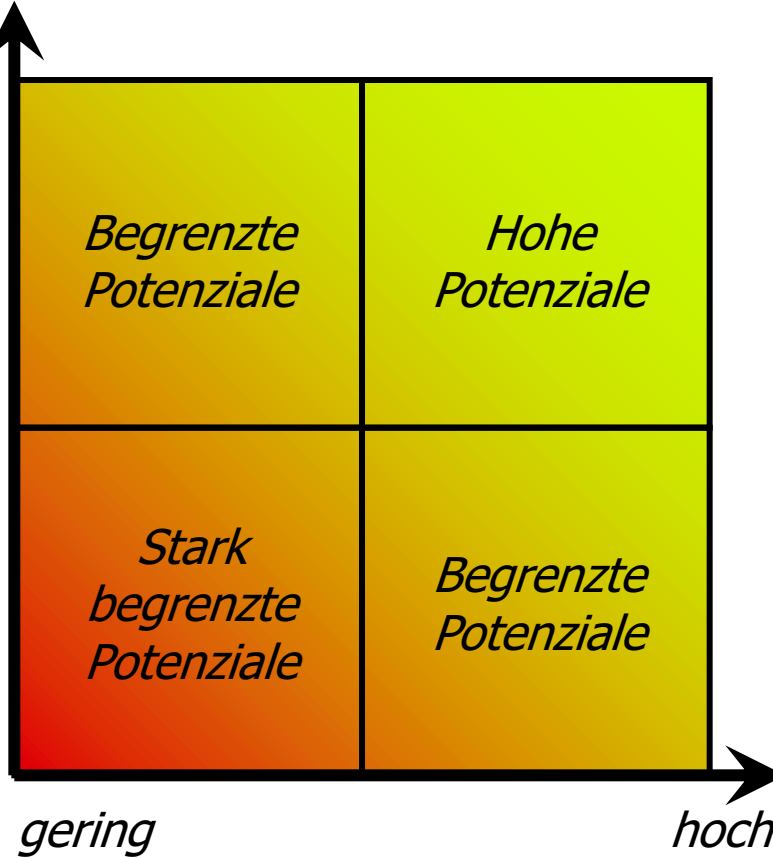
*Wirkung  
begrenzt*

***Dynamik entfalten***

*Wirkung  
begrenzt*

**Erlebte Belastung**

*gering*



Besondere Anforderungen an die Gestaltung der Beschäftigungsfähigkeit bestehen für Beschäftigte mit:

- Geringer Qualifikation
- Geringer Weiterbildung
- Hohen Belastungen

**Qualifikation und Weiterbildung**

# Betriebliche Gestaltungsperspektiven – Beispiel Schmiede I

## Betriebliche Demografie:

Hohes Durchschnittsalter, Absehbarer Personalengpass

- Kompetenz: Großes Erfahrungswissen erforderlich und vorhanden
- Gesundheit: Hohe einseitige Belastungen führen zu Beeinträchtigungen, Psychische Belastungen wachsen an
- Lernfähigkeit: Geringe Grundlagen- und Weiterbildung, Hürden für Anschluss- und Weiterqualifikation
- Integration: Wenige Neueinstellungen, wenig interne Mobilität, wenig Förderung
- (Selbst-)Management: Keine organisatorischen Maßnahmen zur Belastungsprävention, wenig Aktivierung der Beschäftigten
- Verantwortung: Situation analysiert, Bereitschaft zum Handeln aber mangelnde Transparenz und Angebote

# Betriebliche Gestaltungsperspektiven – Beispiel Schmiede II

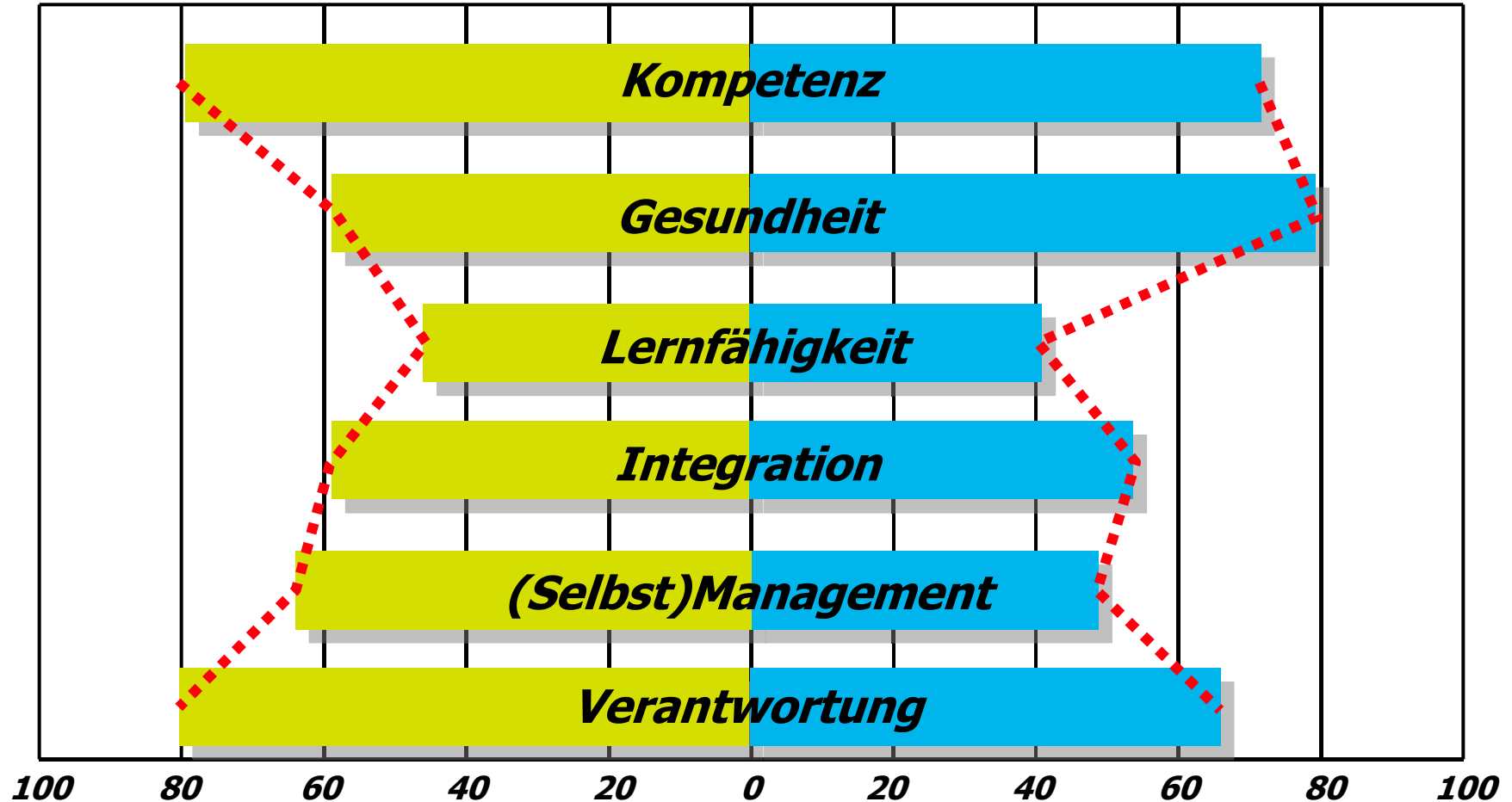
## Gestaltungsansatz

- Identifikation von betrieblichen und individuellen Ursachen z.B. fehlender interner Mobilität und Weiterbildung
- Stärkung präventiver Leistungen der Arbeitsorganisation und Führung u.a. durch Anerkennung der Potenziale Jüngerer und Älterer, Rotation, Anreicherung von Arbeitsinhalten (z.B. Ausbildung)
- Infragestellung tradierter Vorstellungen über Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Produktionsarbeiter bei betrieblichen Akteuren und Führungskräften
- Schaffung von Beispielen für interne horizontale Mobilität
- Konzepte zur Personalentwicklung und -gewinnung

# Beschäftigungsfähigkeit online einschätzen

## UnternehmensCheck

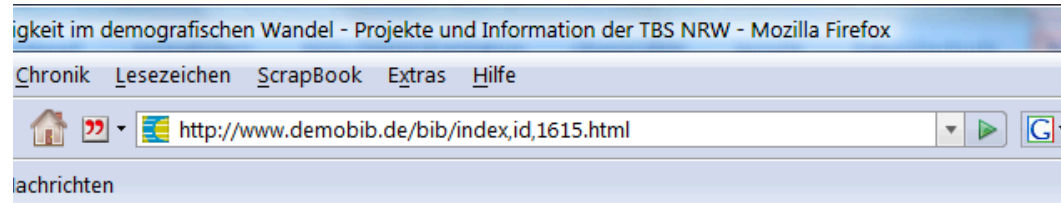
## SelbstCheck



# Beschäftigungsfähigkeit entwickeln

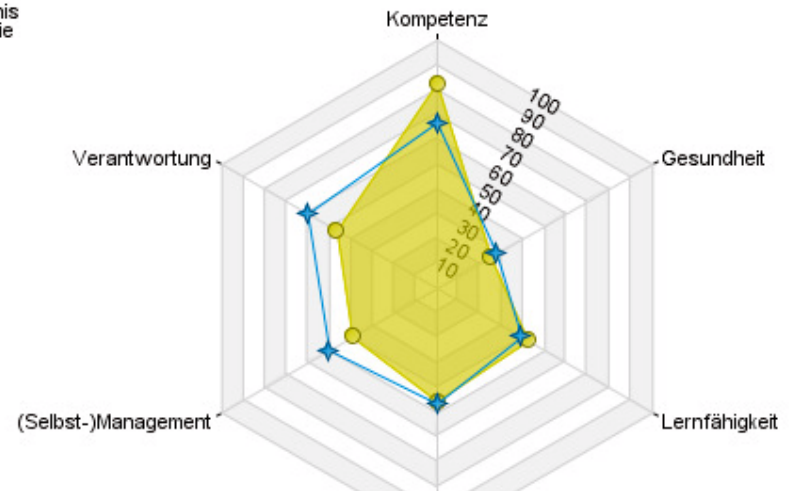
## UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit

- Systematische Anleitung zur Einschätzung betrieblicher Potenziale der Beschäftigungsfähigkeitsförderlichkeit in sechs Dimensionen
- Hilfestellung bei der Beurteilung betrieblicher Rahmenbedingungen und Anforderungen aufgrund des demografischen Wandels
- Einsatz durch Berater und im Kontext betrieblicher Maßnahmen
- In der betrieblichen Praxis entwickelt und erprobt



**Teil 1**      ..   -   -/+   +   ++

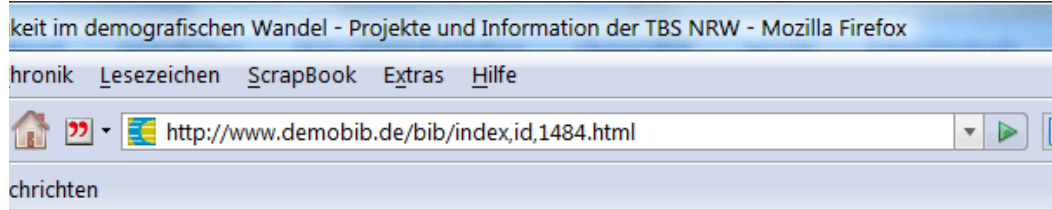
1	Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an Allgemeinwissen (Sprache, Schrift, Mathematik, Fremdsprachen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an fachliches Wissen (Inhalte beruflicher Bildung und Qualität beruflicher Abschlüsse, Fortbildungen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an das Prozesswissen (Kenntnisse und Einbettung in vor- und nachgelagerte Arbeitsabläufe)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
4	Wie sind die Anforderungen des Arbeitsplatzes / der Tätigkeiten an die soziale Kompetenz (Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Ergebnisfähigkeit)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5	Wie hoch sind die Anforderungen an die Fähigkeit der Beschäftigten, Probleme zu lösen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Wie sind die Anforderungen an die eigenverantwortliche Steuerung von Arbeitsabläufen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Inwieweit sind die Beschäftigten in der Lage, ihre Arbeitsergebnisse selbst zu steuern?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	In welchem Umfang erfordern die Aufgaben Qualifikationen und Kompetenzen, die in anderen Berufen erwerbbar sind?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



# Beschäftigungsfähigkeit entwickeln

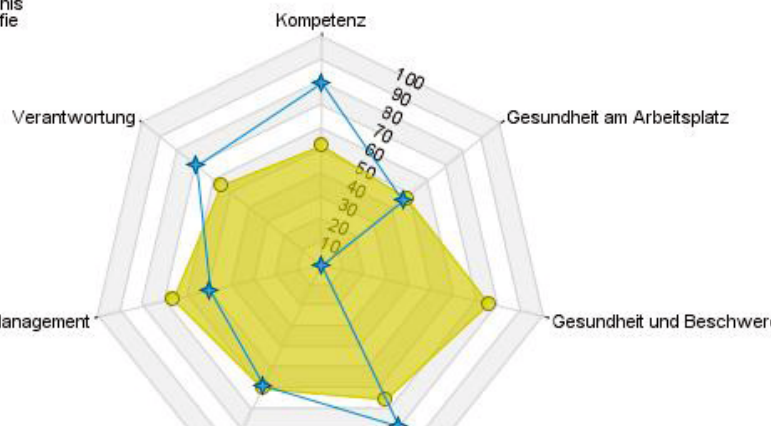
## SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit

- Systematische Anleitung zur Selbsteinschätzung individueller Potenziale in sechs Dimensionen
- Anwendung durch Beschäftigte und Menschen mit Berufserfahrung
- Umfassende handlungsorientierte Auswertungsfunktionen mit Berücksichtigung des demografischen Wandels
- Funktionen zur Gruppenanalyse
- In der Praxis erprobt



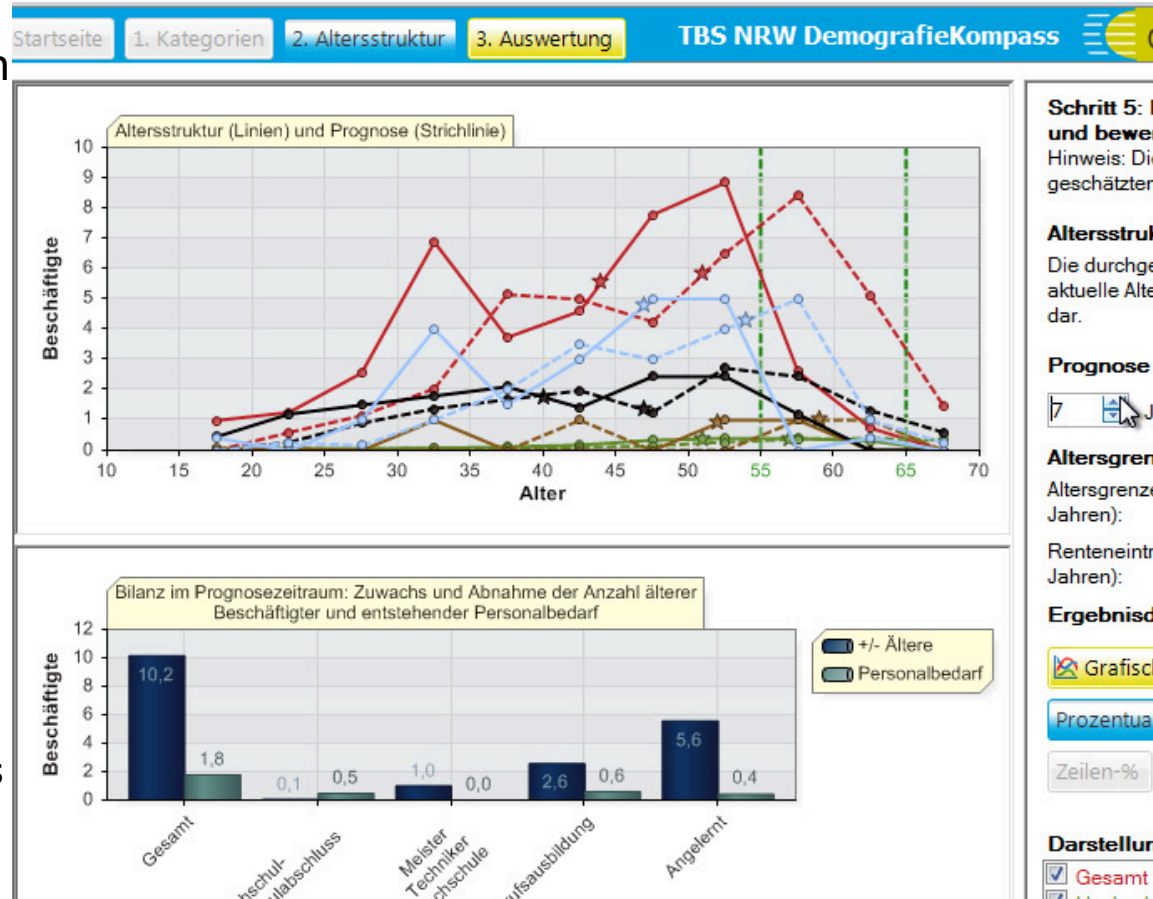
**Teil 1**

	trifft zu	trifft eher zu	mittel	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?					
SC01 Ich kann mich in einen neuen Arbeitsbereich mit mir unbekanntem Kolleginnen und Kollegen schnell und gut einleben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SC02 Ich tausche mich häufig mit anderen Beschäftigten auch über fachliche Fragen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SC03 Ich soll vor einer Runde mit Vorgesetzten ein Ergebnis vortragen, das fällt mir leicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SC04 Ich kann komplizierte Dinge klar darstellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SC05 Es fällt mir leicht, anderen zuzuhören und sie ihre Standpunkte darstellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SC06 Ich bringe (z.B. häufig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SC07 Misserfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SC08 Ich bin in d vorzubring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SC09 Ich kann m	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SC10 Ich kann g organisier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SC11 Es gelingt (Selbst-)Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# DemografieKompass

- Betriebliche Altersstrukturen einschätzen und Handlungsbedarfe erkennen
- Schnell-Analyse mit typischen Altersverteilungen in fünf Minuten
- Detail-Analyse für Experten und Interessierte
- Prognose in Jahresschritten
- Flexible Modellierung von Rentenalter und Schwellwert „Ältere Beschäftigte“
- Fokussierte Präsentation von Handlungsbedarfen im Prognosezeitraum:
  - Veränderung der Anzahl Älterer Beschäftigter
  - Personalersatzbedarf aufgrund des gewählten Rentenalters
- Kostenlos & frei verfügbar



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Kontakt:**

**Dr. Urs Peter Ruf**

[urs.ruf@tbs-nrw.de](mailto:urs.ruf@tbs-nrw.de)

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

**Information und Downloads zum Projekt**

**„Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im  
demographischen Wandel“**

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