

ifaa-Edition

ZEIT ZU  
HANDELN

# Leistungsfähigkeit im Betrieb

Kompendium für den  
Betriebspraktiker zur Bewältigung  
des demografischen Wandels

**ifaa** Institut für  
angewandte Arbeitswissenschaft

 Springer Vieweg

---

ifaa-Edition

Weitere Bände in dieser Reihe  
<http://www.springer.com/series/13343>

Die ifaa-Taschenbuchreihe behandelt Themen der Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation mit hoher Aktualität und betrieblicher Relevanz. Sie präsentiert praxisgerechte Handlungshilfen, Tools sowie richtungsweisende Studien, gerade auch für kleine und mittelständische Unternehmen. Die ifaa-Bücher richten sich an Fach- und Führungskräfte in Unternehmen, Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie und Wissenschaftler.

---

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft  
e. V. (ifaa)  
(Hrsg.)

# Leistungsfähigkeit im Betrieb

Kompendium für den Betriebspraktiker zur  
Bewältigung des demografischen Wandels

*Herausgeber*  
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft  
e. V. (ifaa)  
Düsseldorf  
Deutschland

Website-Download

ifaa-Edition  
ISBN 978-3-662-43397-3                      ISBN 978-3-662-43398-0 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-662-43398-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*ifaa-Tool zur Altersstrukturanalyse und -prognose*: Renate Oelgemöller, Michael Zimmermann (AGV-Düren)

*Gestaltung der Grafiken*: Claudia Faber, Köln

*Redaktionelle Überarbeitung*: Carsten Seim, Bonn

*Redaktion*: Corinna Jaeger, Düsseldorf

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort

### **Demografiefest sein – das bedeutet für die Unternehmen in Deutschland dem harten globalen Wettbewerb standzuhalten, und das mit einer älter werdenden Belegschaft.**

Die deutsche Wirtschaft steht permanent vor der Herausforderung, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch innovative und produktive Prozesse und Produkte nachhaltig zu stärken. Dafür braucht sie leistungsfähige, qualifizierte und motivierte Beschäftigte. Die Veränderung der demografischen Struktur in Deutschland fordert die Unternehmen nachdrücklich zum Handeln auf: Es wird zunehmend schwieriger, qualifizierte Beschäftigte zu finden. Zudem wird die Belegschaft älter, die Leistungsfähigkeit des Personals muss bis zum Renteneintrittsalter erhalten bleiben.

Die Gestaltung neuer Arbeitswelten nimmt daher erheblich an Bedeutung zu. Wesentliche Aufgaben sind:

1. Sicherung der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit,
2. Gestaltung von flexiblen, lebensphasenorientierten Arbeitszeitsystemen,
3. Organisation der Arbeit in modernen Produktionssystemen (Stichwort Industrie 4.0) und
4. Design von heterogenen Beschäftigungsformen und vielschichtigen Karrierepfaden.

Dazu kommen die individuellen Einflussfaktoren der Beschäftigten auf persönlicher Ebene.

In diesem Spannungsfeld kann nur ein ganzheitlicher Ansatz helfen, die Herausforderungen in den Unternehmen zu meistern. Die Unternehmen müssen betriebsspezifische Maßnahmen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit und zur Gewinnung des notwendigen Personals aktiv und zielgerichtet umsetzen.

Mittlerweile unterstützt das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) seit mehreren Jahren Verbände und Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie bei der Gestaltung neuer Arbeitswelten zur Bewältigung der demografischen Herausforderung. Das ifaa erarbeitet Lösungen, um die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erfolgreich und nachhaltig zu stärken. Der 2009 erschienene Handlungsordner „Der demografiefeste Be-

trieb“ fand äußerst guten Anklang, vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen, die in der Regel nicht über eigene zu diesem Thema ausgebildete Mitarbeiter verfügen.

Das vorliegende Kompendium lebt von der Erfahrung, die wir in den vergangenen Jahren in der betrieblichen Praxis und angewandten Forschung gemacht haben. Die ausgeführten Handlungsfelder und Praxisbeispiele bilden nur einen Teil der Vielzahl an Möglichkeiten ab. Sie geben Ihnen Hilfestellung und Impulse zur Sicherung der Leistungsfähigkeit Ihrer Beschäftigten. Setzen Sie bitte auch eigene, kreative Ideen in Ihrer betrieblichen Praxis um.

Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser

Direktor – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa), Düsseldorf

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I

1	<b>Einführung und Hinweise zur Nutzung des Kompendiums</b> .....	3
	Sibylle Adenauer	
2	<b>Demografischer Wandel und Auswirkungen auf Unternehmen</b> .....	9
	Sibylle Adenauer	
3	<b>Leistungsfähig sein und bleiben</b> .....	27
	Corinna Jaeger	
4	<b>Leistungsfähigkeit und Alter – praxisrelevante Hinweise für Unternehmen und Beschäftigte</b> .....	41
	Corinna Jaeger	

## Teil II

5	<b>Vorgehensmodell – von der demografischen Analyse zum Handlungskonzept</b> .....	55
	Sibylle Adenauer	
6	<b>Instrumente</b> .....	63
	Sibylle Adenauer	

## Teil III

7	<b>Relevante Handlungsfelder einer leistungsförderlichen demografiefesten Personalarbeit</b> .....	89
	Corinna Jaeger	



<b>8 Handlungsfeld „Arbeit gestalten“</b> .....	91
Giuseppe Ausilio, Norbert Baszenski, Julia Teipel, Frank Lennings, Ralf Neuhaus, Stephan Sandrock und Sascha Stowasser	
8.1 Ergonomische Arbeitsgestaltung – für Wirtschaftlichkeit und Wohlbefinden .....	101
8.2 Psychische Belastung – Vorgehen bei der Erfassung und Gestaltung zur Reduktion negativer Beanspruchungsfolgen .....	107
8.3 Arbeitsorganisation am Beispiel der Jobrotation .....	114
8.4 Standardisierung von Prozessen zur Unterstützung der Arbeitsausführung .....	124
8.4.1 Standardisierung im Büro als Mittel zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit im demografischen Wandel .....	129
<b>9 Handlungsfeld „Arbeitszeit gestalten“</b> .....	133
Corinna Jaeger und Frank Lennings	
9.1 Grundlagen zur Gestaltung flexibler und leistungsförderlicher Arbeitszeiten – Stellschrauben und rechtliche Aspekte .....	139
9.2 Arbeitszeitmodelle zur Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit .....	145
9.3 Ergonomische Arbeitszeitgestaltung – Nacht- und Schichtarbeit .....	154
9.4 Ergonomische Arbeitszeitgestaltung – altersgerechte Arbeitszeiten ....	167
9.5 Lebenssituationsspezifische Arbeitszeitgestaltung .....	176
9.6 Arbeitszeitkonten zur Unterstützung demografiefester Personalarbeit ...	187
9.7 Wie Unternehmen ein maßgeschneidertes Arbeitszeitsystem entwickeln können .....	205
<b>10 Handlungsfeld „Personalpolitik und Personalstrategie realisieren“</b> .....	219
Sibylle Adenauer, Sonja Fischer, Christian Hentschel, Irene Heuser, Anna Peck, Magdalene Prynda, Sven Rottinger und Stephan Sandrock	
10.1 Mitarbeiterbefragungen als Instrument der Personalarbeit .....	226
10.2 Personalgewinnung .....	232
10.2.1 Mit Employer Branding zum attraktiven Arbeitgeber .....	245
10.2.2 Moderne Medien in der Personalgewinnung .....	260
10.2.3 So baue ich ein regionales Netzwerk auf .....	274
10.3 Personalentwicklung und Personalqualifizierung .....	280
10.3.1 LLL – lebenslanges Lernen .....	292
10.3.2 Didaktische Konzepte für altersgerechtes Lernen .....	296
10.3.3 Personalentwicklungs- und Feedbackgespräch .....	305
10.4 Personaleinsatz .....	311
10.5 Personalbindung .....	325
10.6 Gestaltung Berufsaustritt .....	331

---

<b>11 Handlungsfeld „Unternehmenskultur und Führung optimieren“</b> . . . . .	337
Sibylle Adenauer, Norbert Baszenski, Michael Bohrmann, Jürgen Dörich, Timo Marks, Ralf Neuhaus und Sven Rottinger	
11.1 Changemanagement – erfolgreiches Management der Veränderung . . . . .	344
11.2 Motivation und Nutzung von Erfahrung durch KVP-Aktivitäten . . . . .	352
11.3 Führung im Spannungsfeld zwischen Jungen und Älteren. . . . .	360
11.4 Altersgemischte Teams . . . . .	364
11.5 Geführte Gruppenarbeit – eine Antwort auf die demografische Herausforderung . . . . .	370
<b>12 Handlungsfeld „Gesundheit aktiv gestalten“</b> . . . . .	389
Corinna Jaeger, Timo Marks, Anna Peck und Stephan Sandrock	
12.1 Gesundheitsförderliches Verhalten – Eigenverantwortung der Beschäftigten . . . . .	393
12.2 Arbeits- und Gesundheitsschutz – mit Sicherheit leistungsfähig bleiben. . . . .	399
12.3 Betriebliche Gesundheitsförderung – von der Analyse bis zur Evaluation . . . . .	403
12.4 Grundlagen und Kernelemente zur Ausgestaltung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. . . . .	408
12.5 Psychische Gesundheit: Burnout . . . . .	424
12.6 Betriebliches Eingliederungsmanagement richtig gemacht . . . . .	428
<b>13 Handlungsfeld „Wissen sichern und weitergeben“</b> . . . . .	435
Sibylle Adenauer	
13.1 Gestaltungsmöglichkeiten für einen organisierten Wissenstransfer . . . . .	442
<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	459

---

## Autorenverzeichnis

**Sibylle Adenauer** Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf, Deutschland

**Giuseppe Ausilio** Köln, Deutschland

**Norbert Baszenski** Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf, Deutschland

**Michael Bohrmann** Karl Otto Braun GmbH & Co. KG, Wolfstein, Düsseldorf, Deutschland

**Jürgen Dörich** Südwestmetall, Stuttgart, Deutschland

**Sonja Fischer** Düsseldorf, Deutschland

**Christian Hentschel** Niedersachsenmetall, Hannover, Deutschland

**Irene Heuser** Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf, Deutschland

**Corinna Jaeger** Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf, Deutschland

**Frank Lennings** Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf, Deutschland

**Timo Marks** Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf, Deutschland

**Ralf Neuhaus** Hochschule Fresenius, Düsseldorf, Deutschland

**Anna Peck** Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf, Deutschland

**Magdalene Prynda** Berlin, Deutschland

**Sven Rottinger** Düsseldorf, Deutschland

**Stephan Sandrock** Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf, Deutschland

**Sascha Stowasser** Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf, Deutschland

**Julia Teipel** Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf, Deutschland

---

## Teil I

<b>1</b>	<b>Einführung und Hinweise zur Nutzung des Kompendiums</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Demografischer Wandel und Auswirkungen auf Unternehmen</b> .....	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Leistungsfähig sein und bleiben</b> .....	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>Leistungsfähigkeit und Alter – praxisrelevante Hinweise für Unternehmen und Beschäftigte</b> .....	<b>41</b>

---

# Einführung und Hinweise zur Nutzung des Kompendiums

# 1

Sibylle Adenauer

*Um die Lesbarkeit zu erleichtern, wird in den folgenden Ausführungen nur eine Sprachform gewählt. Selbstverständlich sind in jedem Fall Leser und Leserinnen in gleicher Weise angesprochen.*

## **Worum geht es in diesem Kompendium?**

Sie erfahren, welche Zielsetzung dieses Kompendium verfolgt, welche Inhalte es bereitstellt, welchen Ansatz wir zugrunde legen und wie Sie das Kompendium für sich nutzen können. Sie erhalten hier grundlegende Informationen zur demografischen Entwicklung und deren Konsequenzen auf die Leistungsfähigkeit (Teil I). Sie erfahren in Teil II des Kompendiums, wie Unternehmen das Thema „Demografie“ aufgreifen können. Der dritte Teil des Kompendiums zeigt die Handlungsfelder einer leistungsförderlichen demografiefesten Personalarbeit.

## **Überblick:**

- Ausgangssituation
- Unternehmensspezifischer Ansatz
- Bandbreite des Themas „Demografischer Wandel“ im unternehmerischen Kontext
- Alternsgerechte – statt altersgerechte – Gestaltung der Arbeit
- Zielsetzung und Zielgruppen des Kompendiums
- Inhalte und Aufbau des Kompendiums
- Hinweise zur Nutzung des Kompendiums
- Zusammenarbeit mit Unternehmen und Verbänden

---

S. Adenauer (✉)

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa), Düsseldorf, Deutschland

E-Mail: s.adenauer@ifaa-mail.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) (Hrsg.),

*Leistungsfähigkeit im Betrieb*, ifaa-Edition, DOI 10.1007/978-3-662-43398-0\_1

## Ausgangssituation

Die demografische Entwicklung hat Folgen für die Unternehmen. Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15–65 Jahre) schrumpft und wird im Durchschnitt älter. Durch Zuwanderung wird sie zudem vielfältiger und „bunter“. Auch wenn die Große Koalition aktuell eine neue Ausnahme beschlossen hat, die einen abschlagsfreien Renteneintritt mit 63 für Personen mit 45 Beitragsjahren ermöglicht: Grundsätzlich befinden wir uns auf dem Weg in die Rente mit 67. Mit dem Jahre 2031 wird dieser im Jahr 2012 eingeleitete Prozess abgeschlossen sein.

Die Menschen werden künftig im Durchschnitt länger im Arbeitsleben stehen. Der langfristige Erhalt ihrer Arbeits- und Leistungsfähigkeit wird deshalb noch wichtiger. Das gilt auch für ihre Bindung an das Unternehmen. Zum anderen erhalten innovative Wege und Möglichkeiten, geeignete Ausbildungskandidaten, Nachwuchskräfte und Ersatz für ausscheidende Fachkräfte zu finden, mehr Gewicht.

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit mit weniger jüngeren und mehr älteren Beschäftigten sowie einer „bunter“ zusammengesetzten Belegschaft in einem global verschärften Wettbewerb zu sichern.

---

## Unternehmensspezifischer Ansatz

Die demografische Entwicklung trifft Unternehmen in unterschiedlicher Weise und in unterschiedlichem Ausmaß. Daher ist eine Differenzierung notwendig. Beispielsweise spielen hier folgende Unterschiede eine Rolle:

- Die betriebsspezifische Ausgangslage: zum Beispiel die aktuelle Wettbewerbssituation des Unternehmens, seine Bekanntheit als „attraktiver Arbeitgeber“, bisherige Strategien zur Rekrutierung von Nachwuchskräften und Aktivitäten zur Förderung und Stärkung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.
- Regionale Unterschiede: Die Altersstruktur der Bevölkerung entwickelt sich regional unterschiedlich. Danach richtet es sich, wie schwer es Unternehmen haben werden, genügend geeignete Ausbildungskandidaten, Fach- und Arbeitskräfte zu finden. In den neuen Bundesländern und vielen ländlichen Regionen ist die Lage zum Teil heute schon prekär. Hier stellt sich die Frage, mit welchen Anreizen Nachwuchskräfte und Fachkräfte (insbesondere mit Familien und Kindern) für die Region geworben werden können.
- Branchenspezifische Unterschiede: Die demografische Entwicklung trifft die Pflegebranche besonders hart, weil die Zahl der Pflegebedürftigen zunimmt und gleichzeitig weniger Berufsanfänger für Pflegeberufe zur Verfügung stehen. Auch die Baubranche ist besonders betroffen. Tätigkeiten am Bau sind körperlich oft anstrengend und werden oft nicht bis ins siebte Lebensjahrzehnt ausgeübt.

- Mitarbeiterspezifische Unterschiede: Leistungsvoraussetzungen und Leistungsfähigkeit sind individuell unterschiedlich und auch von konkreten betrieblichen Aufgaben abhängig. Die Streubreite der individuellen Unterschiede nimmt mit dem Alter zu.

---

## **Bandbreite des Themas „Demografischer Wandel“ im unternehmerischen Kontext**

Das Thema „demografischer Wandel“ im unternehmerischen Kontext ist nicht auf ältere Mitarbeiter begrenzt, sondern setzt präventiv bei den Jüngeren an. Eine Personalarbeit, die auf die demografischen Veränderungen eingeht, umfasst ein ganzes Bündel von Maßnahmen. Das zeigen die Handlungsfelder in diesem Kompendium. Wichtige Elemente sind hier beispielsweise:

- innovative Maßnahmen der Personalgewinnung und Personalbindung,
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Interessen in Form lebenssituationsspezifischer Arbeitszeiten und
- die konsequente Anwendung ergonomischer Gestaltungskriterien, um die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten frühzeitig zu fördern und langfristig zu erhalten.

Wer den eigenen Fachkräftebedarf sichern will, muss die Potenziale aller Beschäftigten einschließlich der leistungsgewandelten Mitarbeiter erkennen und nutzen.

Es geht darum, die „klassischen“ unternehmerischen Handlungsfelder durch die „demografische Brille“ zu betrachten und zu erkennen, welche spezifischen betrieblichen Maßnahmen notwendig und geeignet sind, um den Herausforderungen der demografischen Entwicklung frühzeitig aktiv zu begegnen.

---

## **Altersgerechte – statt altersgerechte – Gestaltung der Arbeit**

Im Zusammenhang mit älteren Belegschaften wird sowohl von *alternsgerechten* als auch von *altersgerechten* Maßnahmen für Beschäftigte gesprochen. Die Begriffe drücken unterschiedliche Sachverhalte aus (Duden online 2013, Bundesregierung Nummer 094-12/2010).

*Altersgerechte* Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeit haben den Prozess des Älterwerdens über den gesamten Erwerbsverlauf im Blick. Sie zielen darauf ab, die Leistungsfähigkeit frühzeitig durch präventive Maßnahmen positiv zu beeinflussen, um sie langfristig zu erhalten. Eine *altersgerechte* Personalentwicklung und Qualifizierung bezieht die Beschäftigten *aller* Altersgruppen ein. Eine *altersgerechte* betriebliche Gesundheitsförderung setzt präventiv bereits bei den Jüngeren an. *Altersgerechte* Arbeitszeiten sind so gestaltet, dass sie den Beschäftigten aller Altersgruppen ermöglichen, Beruf und private Interessen lebenssituationsspezifisch miteinander zu verbinden.



Altersgerechte Maßnahmen sind spezielle Maßnahmen für eine bestimmte Altersgruppe: Dazu gehören der besondere Schutz von Jugendlichen bei Schicht- und Nachtarbeit ebenso wie spezielle Maßnahmen für ältere Beschäftigte. Als ältere Beschäftigte gelten in der Regel Beschäftigte, die 50 Jahre und älter sind. Im Kontext des demografischen Wandels sind mit altersgerechten Maßnahmen zumeist solche für Ältere gemeint. Diese Betrachtungsweise berücksichtigt jedoch nicht, dass sich die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Menschen im Alter unterschiedlich entwickelt. Sie stempelt ältere Beschäftigte als Randgruppe ab, für die Pauschallösungen notwendig seien.

Bestimmte Maßnahmen können im Bedarfsfall – aber eben *nicht pauschal* für alle älteren Beschäftigten – sinnvoll sein. So können hier höhere Kontraste oder größere Schriften und Symbole auf Monitoren, Sichtgeräten und Messinstrumenten die Arbeit erleichtern. Ebenso kann es nötig sein, die Signal-Geräusch-Relation am Arbeitsplatz zu erhöhen – das heißt: lautere Signale und akustische Vorseignale einzuführen. All das nutzt aber auch Jüngeren mit entsprechenden Leistungseinschränkungen.

---

## Zielsetzung und Zielgruppen des Kompendiums

Das Kompendium dient als Orientierungshilfe für Unternehmen und betrieblich angewandt agierende Institutionen (Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Forschung). Diese finden hier einen Überblick über die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen und das Thema Leistungsfähigkeit. Ausgehend davon bietet dieser Band praktikable Methoden und Maßnahmen zur Erhaltung und Förderung der psychischen und physischen Leistungsfähigkeit. Die systematische Darstellung umfasst sowohl präventive als auch kurative Maßnahmen, die in den jeweiligen Handlungsfeldern dargestellt werden. Gemeinsam mit Verbänden und Unternehmen aufbereitete Praxislösungen für spezielle Unternehmenssituationen verdeutlichen die Wirksamkeit ausgewählter Methoden.

Das Kompendium richtet sich insbesondere an alle Verantwortlichen in den Unternehmen, die vor der Aufgabe stehen, für die Auswirkungen des demografischen Wandels zu sensibilisieren, konkreten Handlungsbedarf zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen umzusetzen.

---

## Inhalte und Aufbau des Kompendiums

Das Kompendium besteht aus drei Teilen und enthält ein Stichwortverzeichnis sowie ein Autorenverzeichnis. Darüber hinaus bieten wir Ihnen Material – z. B. das ifaa-Tool Altersstrukturanalyse – per Website-Download an.

Teil I „Einführung und Hinweise zur Nutzung des Kompendiums“ umfasst neben der Beschreibung der Ausgangssituation und Hinweisen zum Kompendium grundlegende Informationen zur demografischen Entwicklung und deren Auswirkungen auf Unternehmen (Abschn. 2). Abschnitt 3 „Leistungsfähig sein und bleiben“ befasst sich mit den Vorausset-

zungen und Einflussfaktoren auf die menschliche Leistungsfähigkeit; Abschn. 4 zeigt die Entwicklung der Leistungsfähigkeit im Altersverlauf und klärt die Begriffe „Leistungsfähigkeit“, „Arbeitsfähigkeit“ sowie „Beschäftigungsfähigkeit“.

Teil II „Vorgehensmodell – von der demografischen Analyse zum Handlungskonzept“ beschreibt modellhaft, wie das Thema „Demografie“ im Unternehmen aufgegriffen werden kann, und stellt Instrumente sowie Methoden vor, mit denen Unternehmen ihren betriebsindividuellen Handlungsbedarf ermitteln können. Der Schnellcheck gibt eine erste Orientierung darüber, wie gut das Unternehmen für die demografischen Herausforderungen aufgestellt ist. Mit dem kostenfreien ifaa-Tool zur Altersstrukturanalyse und -prognose wird der betriebsspezifische Handlungsbedarf ermittelt. Das Praxisbeispiel zeigt, wie ein Unternehmen konkret vorgegangen ist und welche Erfahrungen es dabei gemacht hat.

Teil III „Relevante Handlungsfelder einer leistungsförderlichen demografiefesten Personalarbeit“ zeigt die Handlungsfelder einer leistungsförderlichen demografiefesten Personalarbeit auf. Es sind die Handlungsfelder „Arbeit gestalten“, „Arbeitszeit gestalten“, „Personalpolitik und Personalstrategie realisieren“, „Unternehmenskultur und Führung optimieren“, „Gesundheit aktiv gestalten“ sowie „Wissen sichern und weitergeben“. Eine Übersicht informiert den Leser über die Inhalte des jeweiligen Handlungsfeldes. Die Einflussmöglichkeiten auf die Leistungsfähigkeit im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung werden in jedem Handlungsfeld aufgezeigt. Auf der Basis betrieblicher Beispiele und Erfahrungen erhält der Nutzer Lösungsansätze. Hinweise auf Literatur, Links und Projekte finden sich am Ende jeden Beitrags.

Das Stichwortverzeichnis am Ende des Kompendiums erleichtert die Suche nach Themen, die in verschiedenen Beiträgen erscheinen. Ebenfalls finden Sie hier ein Autorenverzeichnis.

---

## Hinweise zur Nutzung des Kompendiums

Da Ausgangslage, strategische Ausrichtung und Ziele von Unternehmen unterschiedlich sind, gibt es keinen Königsweg, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu sichern – und damit gibt es auch keinen Königsweg zum demografiefesten Unternehmen. Von Pauschallösungen ist daher dringend abzuraten. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden – dieses Kompendium will das unterstützen. Es enthält Lösungsansätze, die auf betrieblichen Erfahrungen basieren und helfen können, den Weg zum demografiefesten Unternehmen geplant und strukturiert zu beschreiten.

Der Aufbau ist modular – das heißt: Jeder Nutzer kann zu bestimmten Themen gezielt die Informationen, Instrumente und Handlungsfelder auswählen und ausgestalten, die aktuell gebraucht werden. Die Vernetzung zu anderen Handlungsfeldern und Lösungsmöglichkeiten wird jeweils aufgezeigt.

Um das Rad nicht neu zu erfinden, wird durch Links und Literaturtipps auf schon vorhandene Informationen und Handlungshilfen hingewiesen. Die betrieblichen Beispiele

sind zum Teil namentlich dargestellt. Sie sind zum Teil aber auch auf Wunsch der Unternehmen anonymisiert.

Neben der Papierversion liegen einzelne Teile des Kompendiums in digitaler Form vor. Auf der Internetseite des ifaa ist eine entsprechende Rubrik eingerichtet, die es dem Nutzer des Kompendiums erlaubt, den Schnellcheck sowie das ifaa-Tool zur Altersstrukturanalyse und -prognose elektronisch auszufüllen sowie Links unmittelbar aufzurufen.

---

## **Zusammenarbeit mit Unternehmen und Verbänden**

Die Lösungsansätze und Empfehlungen des Kompendiums beinhalten arbeitswissenschaftliche und personalwirtschaftliche Erkenntnisse. Sie basieren auf Beispielen und Erfahrungen, die in Zusammenarbeit mit Unternehmen und Verbandsmitgliedern der Metall- und Elektroindustrie gewonnen wurden. Das ifaa dankt den Unternehmen für die Überlassung ihrer Beispiele sowie den Verbandsmitgliedern für die Anregungen und die sehr konstruktive Zusammenarbeit.

### **Weiterführende Informationen, Links**

Georg, A.; Barkholdt, C.; Frerichs, F.: Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten. Projekt F 5187 [Kurzfassung]. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2005, verfügbar unter: [http://www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd48.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.baua.de/SharedDocs/Downloads/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd48.pdf?__blob=publicationFile) [03.12.2013]

Mohr, H.: Alters- und altersgerechte Erwerbsarbeit. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Band BR12. Leitfaden für überbetriebliche Akteure. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2002, S. 11 f.

### **Literatur**

Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.): Duden online: altersgerecht: <http://www.duden.de/rechtschreibung/altersgerecht> [03.12.2013]; altersgerecht: <http://www.duden.de/rechtschreibung/altersgerecht> [03.12.2013]

Bundesregierung (Hrsg.): Nr. 094–12/2010. Für eine alters- und altersgerechte Arbeit. <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/MagazinSozialesFamilieBildung/094/094.html?context=Inhalt%2C2> [03.12.2013]

Sibylle Adenauer

## Worum geht es in diesem Beitrag?

Sie erfahren hier, was der demografische Wandel für Unternehmen bedeutet. Im demografischen Wandel schrumpft die Bevölkerung und wird gleichzeitig älter: Das wirkt sich auch auf die Erwerbsbevölkerung aus. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, bei einer rückläufigen und gleichzeitig älter werdenden Erwerbsbevölkerung geeignete Nachwuchs- und Fachkräfte zu finden und an das Unternehmen zu binden. Angesichts älter werdender Belegschaften und der „Rente mit 67“ ist die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten frühzeitig und langfristig sicherzustellen. Bei der Diskussion um die Auswirkungen des demografischen Wandels sind unterschiedliche Interessensebenen zu beachten, ebenso regionale Unterschiede und Branchenunterschiede. Die Ausgangssituation von Unternehmen ist sehr unterschiedlich. Daher muss jeweils der betriebspezifische Handlungsbedarf ermittelt werden, um Maßnahmen abzuleiten.

Ein wichtiger Aspekt ist hier, wie es Unternehmen gelingen kann, erfolgskritisches Wissen im Unternehmen zu halten und dem Risiko eines Ausfalls von Schlüsselpersonen vorzubeugen. Das kann im Zuge von Basel II und Basel III mitentscheidend für Ihr Rating sein.

## Überblick:

- Was heißt Demografie?
- Kennzeichen des demografischen Wandels und Ursachen

---

S. Adenauer (✉)

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa), Düsseldorf, Deutschland  
E-Mail: s.adenauer@ifaa-mail.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) (Hrsg.),

*Leistungsfähigkeit im Betrieb*, ifaa-Edition, DOI 10.1007/978-3-662-43398-0\_2

- Demografische Ausgangslage und Entwicklung in Deutschland
- Interessens- und Handlungsebenen
- Auswirkungen auf Unternehmen
- Fazit

### **Was heißt Demografie?**

Die Demografie<sup>1</sup>, die Bevölkerungswissenschaft, untersucht den Zustand einer Bevölkerung, Entwicklungen und Veränderungen sowie deren Ursachen und mögliche Folgen. Zu den Untersuchungsfeldern gehören insbesondere:

- die zahlenmäßige Entwicklung der Bevölkerung,
- Geburtenentwicklung, Lebenserwartung, Anzahl der Kinder pro Familie,
- Veränderungen in der Altersstruktur,
- die Zusammensetzung nach Alter, Geschlecht, Familienstand, Qualifikation, Beruf, Nationalität, Religionszugehörigkeit,
- das Wanderungsverhalten von Bevölkerungen (Zu- und Abwanderungen einschließlich der Binnenwanderungen innerhalb einer Bevölkerung).

In Deutschland werden die Zahlen zur Bevölkerungsentwicklung vom Statistischen Bundesamt sowie den Statistischen Landesämtern erhoben und regelmäßig veröffentlicht. Die Angaben werden durch Volkszählung (Zensus) ermittelt und durch jährliche Stichprobenerhebung (Mikrozensus) aktualisiert. Durch Projektion (Prognose) wird die Bevölkerungsentwicklung unter Annahme verschiedener möglicher Varianten (zum Beispiel im Hinblick auf Zahlen bei Zuwanderungen und Abwanderungen) in die Zukunft fortgeschrieben.

### **Kennzeichen des demografischen Wandels und Ursachen**

Kennzeichen des demografischen Wandels sind:

- eine schrumpfende Bevölkerung aufgrund sinkender Geburtenzahlen beziehungsweise konstant niedriger Geburtenrate, die unterhalb der Sterberate liegt. Die Gründe für den Geburtenrückgang sind vielfältig. Sie liegen unter anderem in medizinischen Möglichkeiten zur Geburtenkontrolle sowie in veränderten Lebensvorstellungen, Lebens- und Erwerbsmustern (vgl. Dickmann 2004; Dickmann und Seyda 2004).
- eine gleichzeitig älter werdende Bevölkerung. Fortschritte und Verbesserungen zum Beispiel in der Medizin, in der Hygiene, im Gesundheitswesen, bei der Ernährung und

---

<sup>1</sup> Demografie beziehungsweise Demographie kommt aus dem Griechischen: *dēmos*=Volk, *Be-*zirk, *Gemeinde* und *gráphein*=schreiben, Beschreibung. Demografie ist nicht zu verwechseln mit *Demoskopie*=Meinungsforschung.

den Wohnverhältnissen führen dazu, dass immer mehr Menschen ein hohes Alter erreichen und die durchschnittliche Lebenserwartung steigt.

Als Folge dieser beiden Entwicklungen verschiebt sich die Altersstruktur. Der Anteil der Bevölkerung unter 50 Jahren geht zurück. Der Anteil der älteren Menschen (in der Regel sind damit Menschen im Alter von 50 Jahren und darüber gemeint) wächst und ist schließlich größer als der Anteil der unter 50-Jährigen.

In den meisten westlichen Industrieländern Europas setzte der Wandel in der demografischen Entwicklung Anfang der 1970er-Jahre ein. In vielen Ländern der Europäischen Union verläuft die Entwicklung ähnlich wie in Deutschland. Ausnahmen bilden Irland und Luxemburg: Hier liegt die Geburtenrate noch über der Sterberate, und somit weisen diese Länder wachsende Bevölkerungen auf.

Länder wie Japan und China erleben ebenfalls ein Schrumpfen und Altern ihrer Bevölkerungen. Indien und zum Beispiel auch die Türkei haben wachsende Bevölkerungen.

Die Weltbevölkerung insgesamt nimmt kontinuierlich zu. Pro Sekunde kommen drei Babys zur Welt, pro Minute sind es 165, pro Tag 237 427 und pro Jahr rund 86 661 000. Rund 7,2 Mrd. Menschen leben derzeit auf der Erde (November 2013). Das rapide Anwachsen der Weltbevölkerung ist auf der Weltbevölkerungsuhr auf der Homepage der Stiftung Weltbevölkerung nachzuverfolgen (Stiftung Weltbevölkerung).

### Demografische Ausgangslage und Entwicklung in Deutschland

Die demografische Ausgangslage in Deutschland stellt sich folgendermaßen dar (siehe Abb. 2.1).

#### Steckbrief: Demografische Ausgangslage in Deutschland

**Bevölkerung:** **81,1 Millionen**

- unter 20 Jahre: 14,5 Mill. (18 %)
- 20–64 Jahre: 49,5 Mill. (61 %)
- 65+: 17,1 Mill. (21 %)

**Lebendgeborene:** 673 544

**Gestorbene:** 869 582

**Geburtenrate:** **1,4 Kinder**  
(im Durchschnitt)

**Durchschnittsalter**

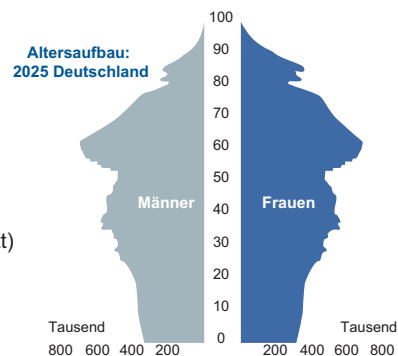
**Bevölkerung:** **43,7 Jahre**

**Altersquotient:** **34**

**Lebenserwartung**

für Mädchen bei Geburt: 82,6 Jahre (2060 voraussichtlich: 89,2 Jahre)

für Jungen bei Geburt: 77,5 Jahre (2060 voraussichtlich: 85,0 Jahre)



**Abb. 2.1** Steckbrief: Demografische Ausgangslage in Deutschland (Statistisches Bundesamt 2013)

Derzeit leben rund 81,1 Mio. Menschen in Deutschland. 14,5 Mio. und damit 18% der Gesamtbevölkerung sind unter 20 Jahre alt. Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (20 bis 64 Jahre<sup>2</sup>) liegt bei 49,5 Mio. beziehungsweise 61% der Gesamtbevölkerung. 17,1 Mio. sind 65 Jahre oder älter; das entspricht 21% der Gesamtbevölkerung. Es sind rund 196 038 Menschen mehr gestorben als geboren wurden. Die deutsche Geburtenrate liegt seit Jahren konstant bei 1,4 Kindern. Und unsere Bevölkerung ist im Durchschnitt 43,7 Jahre alt. Der Altersquotient (65-Jährige und Ältere in Prozent der 20 bis 64-Jährigen) liegt bei 34. Das bedeutet, dass 34 Personen im Rentenalter 100 Personen im erwerbsfähigen Alter gegenüberstehen (Bezugsbasis in dieser Statistik ist das Renteneintrittsalter mit 65 Jahren. Die schrittweise Anhebung ist noch nicht berücksichtigt.).

Heute geborene Mädchen können mit einer durchschnittlichen Lebenserwartung von 82,6 Jahren rechnen, Jungen mit einer durchschnittlichen Lebenserwartung von 77,5 Jahren. Für Mädchen wird sie im Jahre 2060 voraussichtlich um 6,6 Jahre, für Jungen um 7,5 Jahre angestiegen sein.

Innerhalb Deutschlands wirkt sich der demografische Wandel unterschiedlich aus. Während Hamburg voraussichtlich nur einen geringen Bevölkerungsverlust erleben wird, werden Bundesländer wie Sachsen-Anhalt und Mecklenburg-Vorpommern insbesondere auch durch Abwanderung von einem starken Bevölkerungsrückgang betroffen sein. Auf der Suche nach besseren beruflichen Perspektiven verlassen junge Leute die östlichen Bundesländer in Richtung Westen. Auch die Entwicklung zwischen Stadt und Land verläuft unterschiedlich. Viele Städte werden Bevölkerung vom Land abziehen.

Die Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland bis zum Jahr 2060 ist in Abb. 2.2 dargestellt. Sie können die demografische Entwicklung in Deutschland bis zum Jahr 2060 verfolgen, wenn Sie den folgenden Link des Demographie Netzwerkes, ddn, aufrufen [demographie-netzwerk.de/demographie-fakten.html](http://demographie-netzwerk.de/demographie-fakten.html) und hier die interaktive Grafik starten [13.12.2013].

Für die demografische Entwicklung in Deutschland werden bis zum Jahr 2060 folgende Veränderungen prognostiziert:

- Die Bevölkerung wird von 2013 bis 2060 von rund 81,1 Mio. auf 64,7 Mio. und damit um 16,4 Mio. schrumpfen. Diese Prognose setzt eine durchschnittliche Nettozuwanderung von 100 000 Menschen pro Jahr voraus. Die Nettozuwanderung ergibt sich aus der Differenz zwischen zugewanderten und abgewanderten Personen.
- Der Anteil der Erwerbsbevölkerung (20 bis 64 Jahre) sinkt von 49,5 Mio. im Jahr 2013 auf 32,6 Mio. in 2060 – und damit um rund 16,9 Mio.
- Der Anteil der Bevölkerung im Alter von 65 Jahren und darüber wird im selben Zeitraum von 17,1 Mio. auf 22,0 Mio. und damit um 4,9 Mio. ansteigen.

---

<sup>2</sup> In den bisherigen Statistiken wird diese Altersspanne zugrunde gelegt. Aufgrund der Heraufsetzung des Renteneintrittsalters müsste die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter den Anteil der Bevölkerung im Alter von 20–67 umfassen.

## Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland (Stand: 2013)

### 2020

<b>Bevölkerung:</b>	<b>79,9 Millionen</b>
· unter 20 Jahre:	13,6 Mill. (17 %)
· 20–64 Jahre:	47,6 Mill. (60 %)
· 65+:	18,7 Mill. (23 %)
· Durchschnittsalter der Bevölkerung:	45,9 Jahre
· <b>Altersquotient:</b>	<b>39,2</b>

### 2030

<b>Bevölkerung:</b>	<b>77,4 Millionen</b>
· unter 20 Jahre:	13,0 Mill. (17 %)
· 20–64 Jahre:	42,1 Mill. (54 %)
· 65+:	22,3 Mill. (29 %)
· Durchschnittsalter der Bevölkerung:	47,7 Jahre
· <b>Altersquotient:</b>	<b>52,8</b>

### 2040

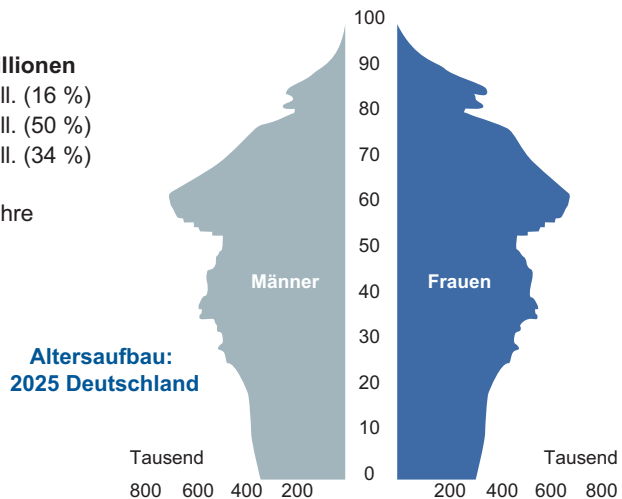
<b>Bevölkerung:</b>	<b>73,8 Millionen</b>
· unter 20 Jahre:	11,8 Mill. (16 %)
· 20–64 Jahre:	38,3 Mill. (51 %)
· 65+:	23,7 Mill. (33 %)
· Durchschnittsalter der Bevölkerung:	49,3 Jahre
· <b>Altersquotient:</b>	<b>61,9</b>

### 2050

<b>Bevölkerung:</b>	<b>69,4 Millionen</b>
· unter 20 Jahre:	10,7 Mill. (15 %)
· 20–64 Jahre:	35,7 Mill. (51 %)
· 65+:	23,0 Mill. (34 %)
· Durchschnittsalter der Bevölkerung:	50,3 Jahre
· <b>Altersquotient:</b>	<b>64,4</b>

### 2060

<b>Bevölkerung:</b>	<b>64,7 Millionen</b>
· unter 20 Jahre:	10,1 Mill. (16 %)
· 20–64 Jahre:	32,6 Mill. (50 %)
· 65+:	22,0 Mill. (34 %)
· Durchschnittsalter der Bevölkerung:	50,4 Jahre
· <b>Altersquotient:</b>	<b>67,4</b>

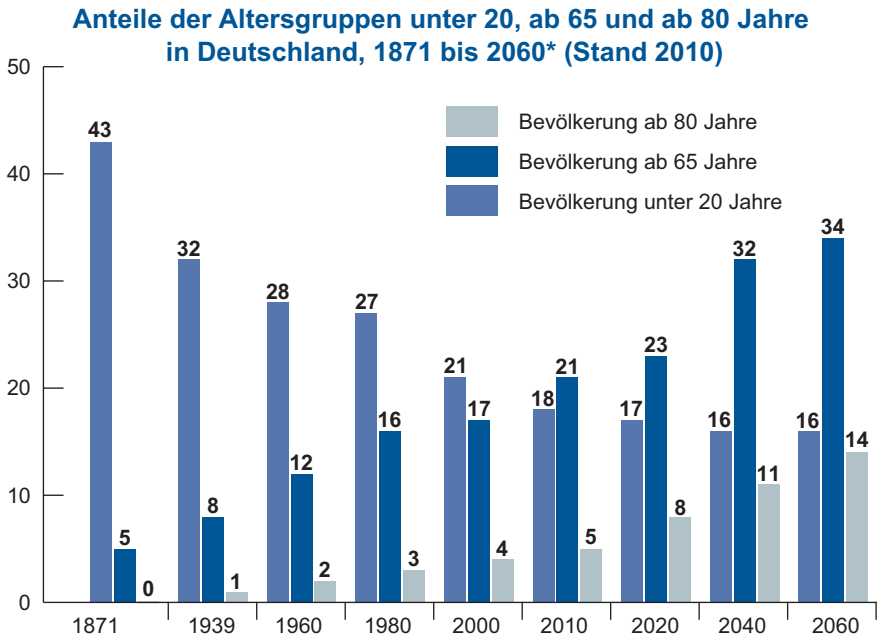


**Abb. 2.2** Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland bis zum Jahr 2060 (Zahlen: Statistisches Bundesamt, 2013)

- Der Altersquotient wird rapide ansteigen. Im Jahre 2060 kommen auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter schon 67 Personen, die 65 Jahre und älter sind.
- Das Durchschnittsalter der Bevölkerung lag 2013 bei 43,7 Jahren; im Jahre 2060 wird es voraussichtlich bei 50,4 Jahren liegen und damit im betrachteten Zeitraum um rund sieben Jahre ansteigen. Im Jahr 2060 wird jeder Zweite 50 Jahre und älter sein.

Das Säulendiagramm (Abb. 2.3) veranschaulicht die Veränderungen im Altersaufbau unserer Bevölkerung.





\*ab 2020: Ergebnisse der 12, koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Bundes und der Länder, Untergrenze der »mittleren« Bevölkerung; Datenquelle: Statistisches Bundesamt; grafische Darstellung BiBB

**Abb. 2.3** Altersgruppen in Deutschland von 1871 bis 2060 (Statistisches Bundesamt; grafische Darstellung: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, BiB, Stand: 2010; Link: [demographie-netzwerk.de/demographie-fakten.html](http://demographie-netzwerk.de/demographie-fakten.html) [13.12.2013])

Besonders eindrucksvoll ist der Vergleich der für 2060 prognostizierten Zahlen mit den Zahlen aus dem Jahr 1871: Waren damals noch 43% der Bevölkerung unter 20 Jahre alt, so werden es im Jahr 2060 nur noch 16% sein. 1871 waren 5% der Bevölkerung 65 Jahre und älter; im Jahre 2060 wird ihr Anteil auf 34% angewachsen sein (*Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, BiB, 2010; zitiert nach demographie-netzwerk.de/demographie-fakten.html* [13.12.2013]).

### Interessens- und Handlungsebenen

Die Auswirkungen des demografischen Wandels werden auf unterschiedlichen Ebenen und hier mit unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen diskutiert und behandelt. Es ist wichtig, diese auseinanderzuhalten, auch wenn Wechselwirkungen bestehen (Abb. 2.4).

- Die Ebene der Politik

Um die Finanzierbarkeit der Sozialversicherungssysteme langfristig zu sichern, hat der Gesetzgeber das Ende der staatlich geförderten Altersteilzeit (Geltungsdauer war bis 31.12.2009) und die schrittweise Anhebung des Renteneintrittsalters von 65 auf 67 Jahre beschlossen. Mit der Anhebung wurde 2012 begonnen, abgeschlossen ist sie 2031. Der

### Interessens- und Handlungsebenen, z. B.:

- Ebene der Politik
- Gesellschaftliche und kommunalpolitische Ebene
- Ebene Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik
- Ebene der Unternehmen/ Branchen
- Ebene Individuum



**Abb. 2.4** Auswirkungen des demografischen Wandels – unterschiedliche Interessens- und Handlungsebenen

Geburtsjahrgang 1964 ist der erste Jahrgang, der bis zur Vollendung des 67. Lebensjahres arbeiten wird, wenn man von den aktuell beschlossenen Ausnahmen (45 Beitragsjahre) absieht. Diese politische Richtungsentscheidung wirkt sich auf Unternehmen und Beschäftigte aus.

Die Politik hat zahlreiche Aktivitäten gestartet, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Die Demografiestrategie der Bundesregierung „Jedes Alter zählt“ (seit 2012) ist dafür nur ein Beispiel. Ein wichtiger Aspekt hier ist die Schaffung *positiver* Altersbilder. Ebenfalls hat die Bundesregierung eine Fachkräfte-Offensive gestartet ([www.fachkraefte-offensive.de/DE/Startseite/start.html](http://www.fachkraefte-offensive.de/DE/Startseite/start.html) [13.12.2013]). Weitere Aktivitäten sind gesetzliche Rahmenbedingungen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die erleichterte Anwerbung ausländischer Fachkräfte und Nachwuchskräfte.

- Die gesellschaftliche und kommunalpolitische Ebene

Auf dieser Ebene geht es beispielsweise darum, wie leer stehende Schulen künftig genutzt werden oder wie Infrastruktur (Wohnraum) und öffentliche Verkehrsmittel an die Bedürfnisse älterer Menschen angepasst werden können. Themen sind auch Kinderbetreuungseinrichtungen und Pflegemöglichkeiten für Ältere, um die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Bedürfnissen zu erleichtern.

- Die Ebene „Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik“

Zu nennen sind hier Initiativen der Bundesregierung zur Förderung der Beschäftigung Älterer, ebenso aber auch die Initiativen zur Beschäftigungsförderung junger Menschen. Das Interesse der Arbeitsmarktpolitik besteht darin, möglichst viele (ältere und jüngere)

## Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen sind z. B.:

### Fach- und Arbeitskräftemangel

- Geeignete Auszubildende zu finden wird schwerer.
- Wettbewerb um geeignete Auszubildende und Fachkräfte wird zunehmen.

### Belegschaften werden älter/Verschiebung der Altersstruktur der Belegschaft

- Anteil der Älteren an der Belegschaft wird größer;
- Anteil der Jüngeren an der Belegschaft geht zurück;
- Beschäftigte arbeiten künftig in der Regel bis 67 (Folge politischer Entscheidung: „Rente mit 67“).



**Abb. 2.5** Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen

Arbeitslose in Beschäftigung zu bringen, ebenso auch Frauen, Bewerber mit Migrationshintergrund sowie Kinder aus sogenannten bildungsfernen Schichten.

- Die Ebene der Unternehmen/Branchen

Diese wird ausführlich im nächsten Abschnitt behandelt.

- Die Ebene Individuum

Hier geht es um Fragen, die den Einzelnen betreffen – dazu zählen

- die Gestaltung des Übergangs vom Beruf in den Ruhestand (z. B. in Form von Teilzeitarbeit),
- Leben im Alter, Vorsorge fürs Alter (z. B. gesundheitliche Vorsorge, finanzielle Vorsorge),
- Wohnen im Alter,
- Gesundheit, Mobilität und Möglichkeiten, im Alter aktiv zu sein.

Die Eigenverantwortung der Beschäftigten für den Erhalt der eigenen Arbeits- und Leistungsfähigkeit wird wesentlich wichtiger. Schließlich gilt es, für ein längeres Berufsleben fit und flexibel zu bleiben.

### Auswirkungen auf Unternehmen

Die Einflüsse der demografischen Entwicklung auf Unternehmen lassen sich zu zwei Kernaussagen verdichten (Abb. 2.5):

- a. Es wird schwerer, geeignete Ausbildungskandidaten, Nachwuchs- und Fachkräfte zu finden, zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden (es gibt weniger jüngere Menschen), und
- b. der Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit des Personals wird noch wichtiger (vor dem Hintergrund: „Rente mit 67“ und eines wachsenden Anteils älterer Beschäftigter an der Belegschaft).

### **Fach- und Arbeitskräftemangel**

Sinkende Schülerzahlen lassen es unwahrscheinlicher werden, geeignete Auszubildende und Nachwuchskräfte zu finden. Der Arbeitgeberwettbewerb um geeignete Ausbildungskandidaten und Nachwuchskräfte wird sich verschärfen. Kleine und mittlere Betriebe müssen sich hier zunehmend gegen große Unternehmen behaupten und sich im Wettbewerb um gute Kräfte aller Altersklassen zum Beispiel durch Öffentlichkeitsarbeit als „attraktiver Arbeitgeber“ präsentieren.

Für Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, geeignete Fach- und Arbeitskräfte zu bekommen. Angesichts eines bestehenden Sockels an Langzeitarbeitslosen erscheint dies auf den ersten Blick schwer verständlich. Doch Langzeitarbeitslose bringen oft nicht die gesuchten Voraussetzungen mit. Dies betrifft alle Altersgruppen.

Auch in den nächsten Jahren wird die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften eher steigen – das jedenfalls geht aus den Angaben von Unternehmen hervor, die vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) im Rahmen des Qualifizierungsmonitors nach ihrem künftigen Personalbedarf befragt wurden (Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2010). So sehen Unternehmen aller Größen einen steigenden Bedarf an Personal mit abgeschlossener Berufsausbildung, Fortbildungs- oder Hochschulabschluss voraus. Sinken wird der Bedarf an Personal ohne abgeschlossene Berufsausbildung (Demographie Fakten: demographie-netzwerk.de/demographie-fakten.html [3.12.2013]).

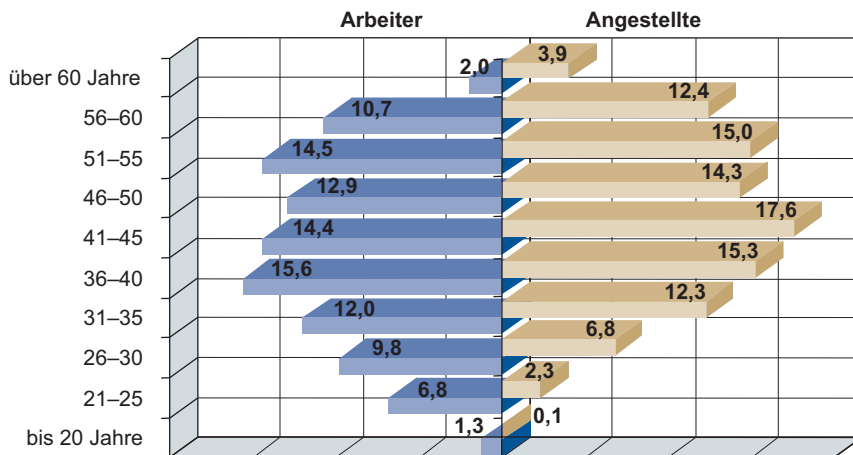
### **Belegschaften werden älter – die Altersstruktur der Belegschaft verschiebt sich**

Eine älter werdende Bevölkerung und damit einhergehend eine älter werdende Erwerbsbevölkerung wird auch in den meisten Unternehmen das Durchschnittsalter der Belegschaft steigen lassen.

In vielen Unternehmen sieht die Altersstruktur der Belegschaft so aus wie in dem Beispielunternehmen in Abb. 2.6.

Da die Konsequenzen für ein Unternehmen ohne genaue betriebsspezifische Betrachtung nur schwer prognostiziert werden können, ist eine betriebsspezifische Bedarfsanalyse zu empfehlen. Es gibt entsprechende Instrumente. Die betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose zeigt auf, wie sich die Belegschaft nach Alter und Qualifikation entwickeln wird. So können Engpässe identifiziert werden. Zudem kann ihnen so frühzeitig entgegen gewirkt werden (siehe Teil 2 „Vorgehensmodell – von der demografischen Analyse zum Handlungskonzept“).

## Alterspyramide in einem Unternehmen



**Abb. 2.6** Alterspyramide in einem Unternehmen der Verarbeitenden Industrie (anonymisiertes Beispiel)

### „Rente mit 67“ und die Konsequenzen für die Unternehmen

Ein Beispiel für die Wechselwirkung von politischer und unternehmerischer Ebene ist die gesetzliche Regelung zur Rente mit 67. Der Gesetzgeber will damit die Finanzierbarkeit der Sozialversicherungssysteme langfristig sichern – und zwar durch das Auslaufen der staatlich geförderten Altersteilzeit (Geltungsdauer bis 31.12.2009) und die schrittweise Anhebung des Renteneintrittsalters von 65 auf 67 Jahre.

Beschäftigte werden damit in der Regel künftig bis 67 im Unternehmen arbeiten – mit allen damit verbundenen Konsequenzen für die Arbeitgeber. Zu beantworten ist hier vor allem die Frage, wie die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten werden kann, damit Unternehmen auch mit älteren Belegschaften innovativ und produktiv bleiben können. Die Beschäftigten sind ihrerseits verantwortlich für den Erhalt ihrer (gesundheitlichen) Arbeits- und Leistungsfähigkeit.

### Anforderungen an die Kreditvergabe für Unternehmen durch Basel II und Basel III – Nachfolgeplanung, Wissen sichern:

Basel II<sup>3</sup> soll für eine angemessene Eigenkapitalausstattung von Unternehmen in einem transparenten System sorgen. Das soll einheitliche Wettbewerbsbedingungen sowohl für die Kreditvergabe als auch für den Kredithandel ermöglichen. Anforderungen für günstige Kreditvergaben und eine veränderte Kreditvergabepraxis verlangen von Unternehmen, ihre Leistungsfähigkeit gegenüber Banken und dem Kapitalmarkt zu dokumentieren. Ba-

<sup>3</sup> Die Gesamtheit der Eigenkapitalvorschriften, die vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (Sitz: Basel/Schweiz) für mehr Stabilität des internationalen Finanzsystems vorgeschlagen wurden. [www.bundesbank.de/Navigation/DE/Kerngeschaeftsfelder/Bankenaufsicht/Base13/basel3.html](http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Kerngeschaeftsfelder/Bankenaufsicht/Base13/basel3.html) [13.12.2013].

sel II rückt den „Wert von Wissen“, das in einem Unternehmen gebunden ist, stärker in den Fokus. Das Unternehmens-Know-how ist Teil der Rating-Kriterien als Grundlage für die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens. Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen dokumentieren, wie sie erfolgskritisches Wissen im Unternehmen halten und dem Risiko eines Ausfalls von Schlüsselpersonen vorbeugen.

Vor dem Hintergrund der Finanzkrise erfolgte mit Basel III eine Konkretisierung der Bestimmungen zu Risikodeckung und Liquiditätsanforderungen.

*Betroffenheit der Unternehmen aufgrund der regional unterschiedlich verlaufenden demografischen Entwicklung:*

Für Unternehmen sind regionale Zahlen zur Bevölkerungsentwicklung vor allem deshalb wichtig, weil sie Rückschlüsse auf das zur Verfügung stehende Erwerbspersonenpotenzial erlauben. Auch wenn Unternehmen heute noch nicht unmittelbar betroffen sind, sind sie gut beraten, sich auf die Veränderungen vorzubereiten (vgl. auch Teil 2 „Vorgehensmodell – von der demografischen Analyse zum Handlungskonzept“). Informationen über die Bevölkerungsentwicklung in Ihrer Region erhalten Sie beispielsweise bei den Statistischen Ämtern des Bundes und der Länder sowie bei der Bertelsmann Stiftung, „Wegweiser Kommune“. Die Anzahl der Schulabgänger ist ein guter Indikator dafür, inwieweit Unternehmen Ausbildungskandidaten in ihrer Region finden werden (vgl. „Weiterführende Informationen, Links“).

*Befürchtungen von Unternehmen und deren Betroffenheit nach Branchen:*

Drei von vier Unternehmen in Deutschland rechnen mit gravierenden Folgen des demografischen Wandels. Unter Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten ist die Sorge noch größer: Hier liegt der Anteil bei fast 90%. Das sind Ergebnisse einer DIHK-Umfrage, die im Dezember 2010 unter rund 20 000 Unternehmen aus Industrie, Bauwirtschaft, Handel und Dienstleistungen durchgeführt wurde. An erster Stelle stehen dabei mögliche Fachkräfteengpässe – jedes zweite Unternehmen rechnet damit. Im Baugewerbe sind es fast zwei Drittel (63%) und in der Industrie 58%. Viele Unternehmen nannten eine starke Alterung ihrer Belegschaft als eine weitere wesentliche Folge der demografischen Entwicklung (DIHK; [demographie-netzwerk.de/demographie-fakten.html](http://demographie-netzwerk.de/demographie-fakten.html) [3.12.2013]).

*Betroffenheit der Unternehmen nach Unternehmensgröße:*

Die DIHK-Unternehmensbefragung vom Dezember 2010 zeigte, dass das Meinungsbild sehr stark von der Unternehmensgröße abhängt. So gab die Mehrheit der Verantwortlichen in kleinen Betrieben mit bis zu 9 Beschäftigten an, dass der demografische Wandel keine Folgen für sie habe. Mit zunehmender Unternehmensgröße wächst der Umfragezufolge die Befürchtung, dass die demografische Entwicklung einen Mangel an Fachkräften sowie die Alterung der Belegschaft zur Folge haben werde (DIHK; [demographie-netzwerk.de/demographie-fakten.html](http://demographie-netzwerk.de/demographie-fakten.html) [3.12.2013]).

Vielfach besteht die Auffassung, dass das Bewusstsein für die Folgen des demografischen Wandels in kleinen und mittleren Unternehmen noch nicht angekommen sei. Bei entsprechenden Befragungen wird in der Regel nicht berücksichtigt, dass das Thema „de-