

# Demografie-Wissen kompakt. Demografie-Check im Unternehmen – darauf kommt es an

Silke Bode

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund

17.10.2011

# Geschäftsbereich des BMAS

**Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales  
(BMAS)**

**im unmittelbaren Geschäftsbereich des BMAS:**

**Bundes-  
arbeitsgericht**

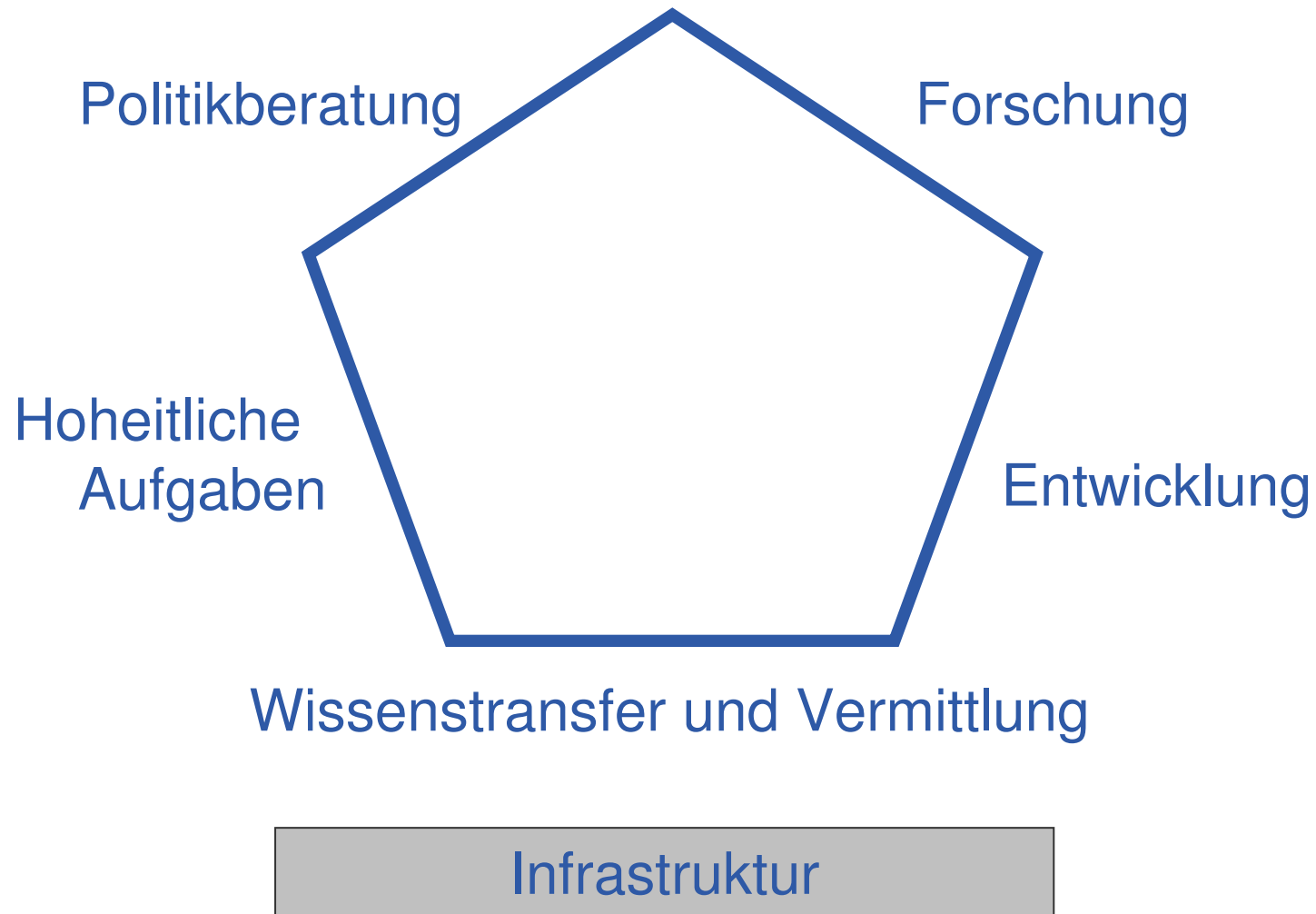
**Bundes-  
sozialgericht**

**Bundesanstalt für  
Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin  
(BAuA)**

**Bundes-  
versicherungsamt**

17.10.2011

# Kernaufgaben



17.10.2011

# Aufgaben der BAuA I

- Beratung des BMAS in allen Fragen von Sicherheit und Gesundheit sowie menschengerechter Gestaltung der Arbeit
- Erfüllung von übertragenen Aufgaben
- Betreiben, Initiieren und Koordinieren von Forschung und Entwicklung mit dem Ziel der Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sowie der menschengerechten Gestaltung der Arbeit
- Auswertung von wissenschaftlichen und praktischen Entwicklungen in dem Aufgabenbereich



Fotos: FOX / Uwe Völkner

17.10.2011

# Aufgaben der BAuA II

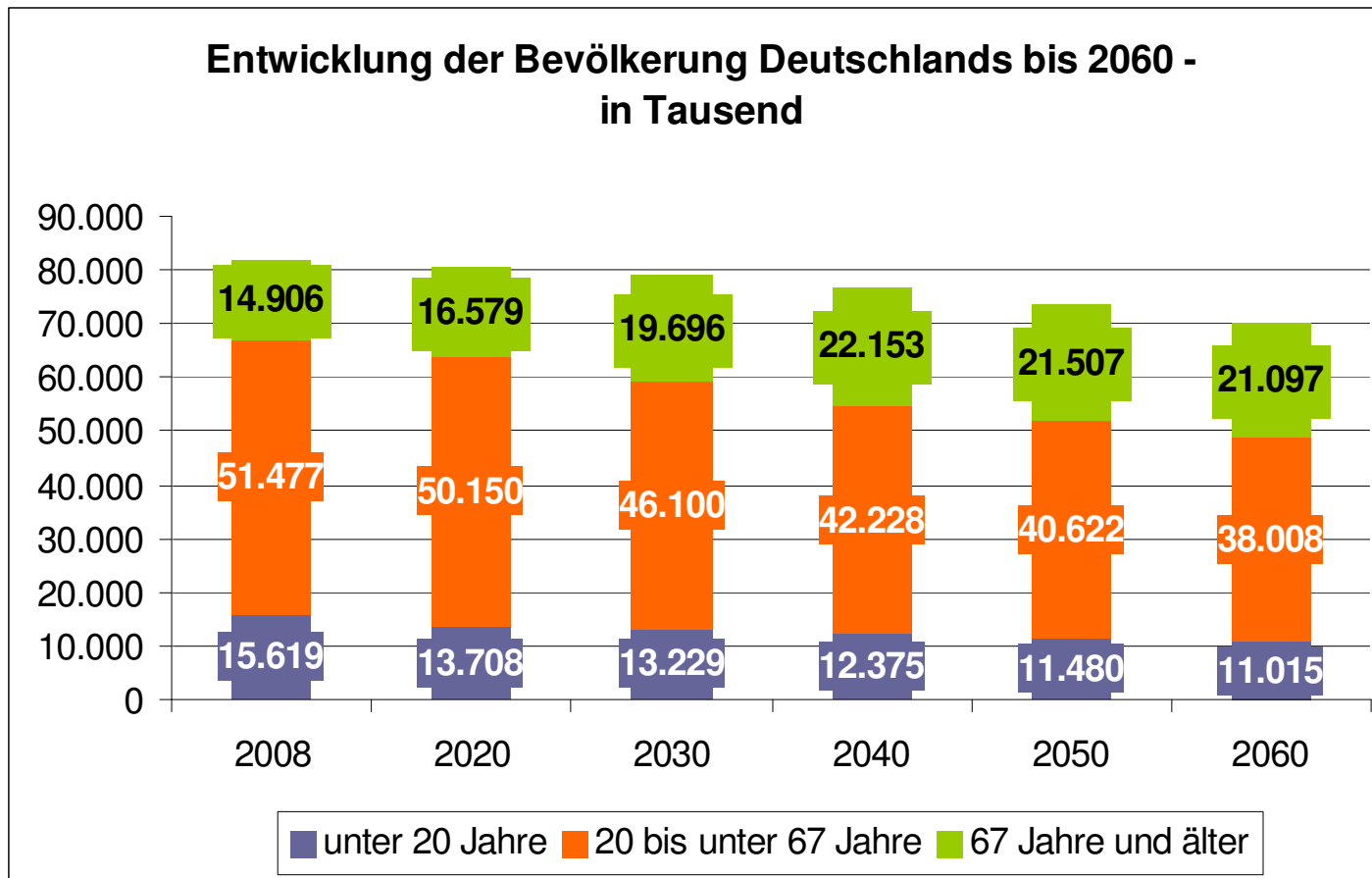
- Betrachtung der Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten in Betrieben und Verwaltungen
- Entwicklung und Erprobung von Vorschlägen zum präventiven Arbeitsschutz und zur betrieblichen Gesundheitsförderung
- Förderung des Transfers von Erkenntnissen und Lösungsvorschlägen in die betriebliche Praxis
- Mitwirkung in nationalen, europäischen und internationalen Gremien bei der Regelsetzung und Normung
- Verbreitung der Ergebnisse in der Allgemeinheit
- Unterhaltung der Deutschen Arbeitsschutzausstellung (DASA)

17.10.2011

# Demografischer Wandel in Deutschland

17.10.2011

# Bevölkerungsentwicklung bis 2060

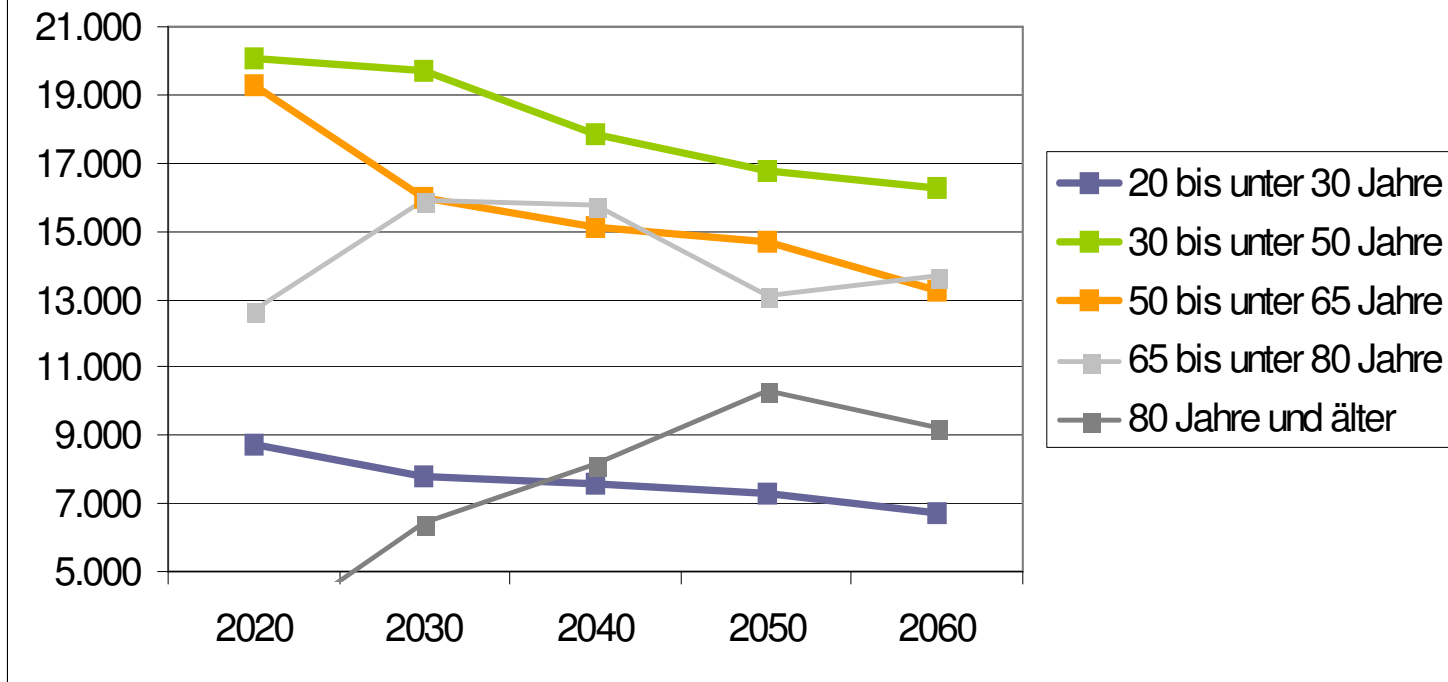


17.10.2011

Statistisches Bundesamt: 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, 2009

# Bevölkerungsentwicklung bis 2060

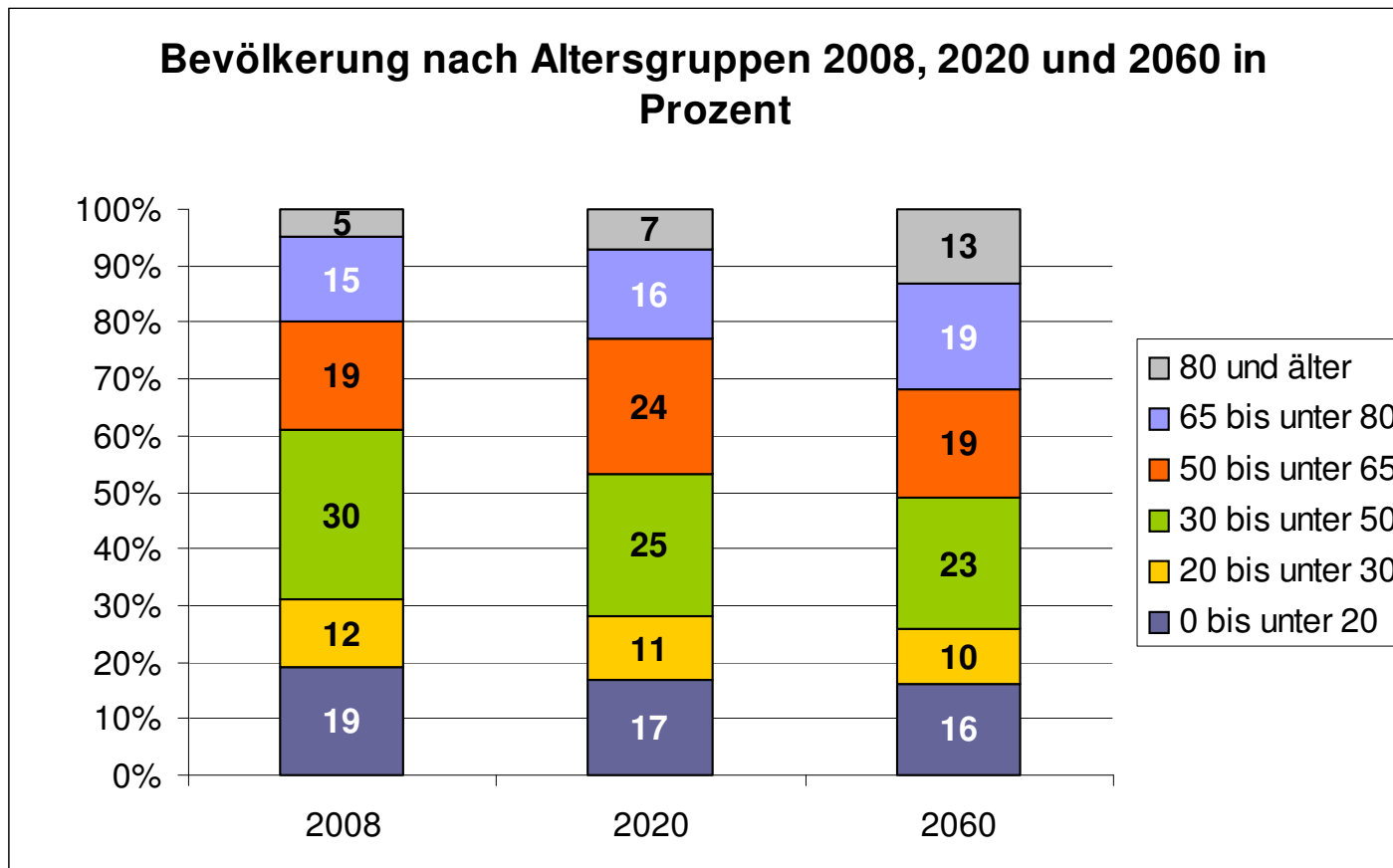
## Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren (in Tausend)



17.10.2011

Statistisches Bundesamt: 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, 2009

# Bevölkerungsentwicklung prozentual



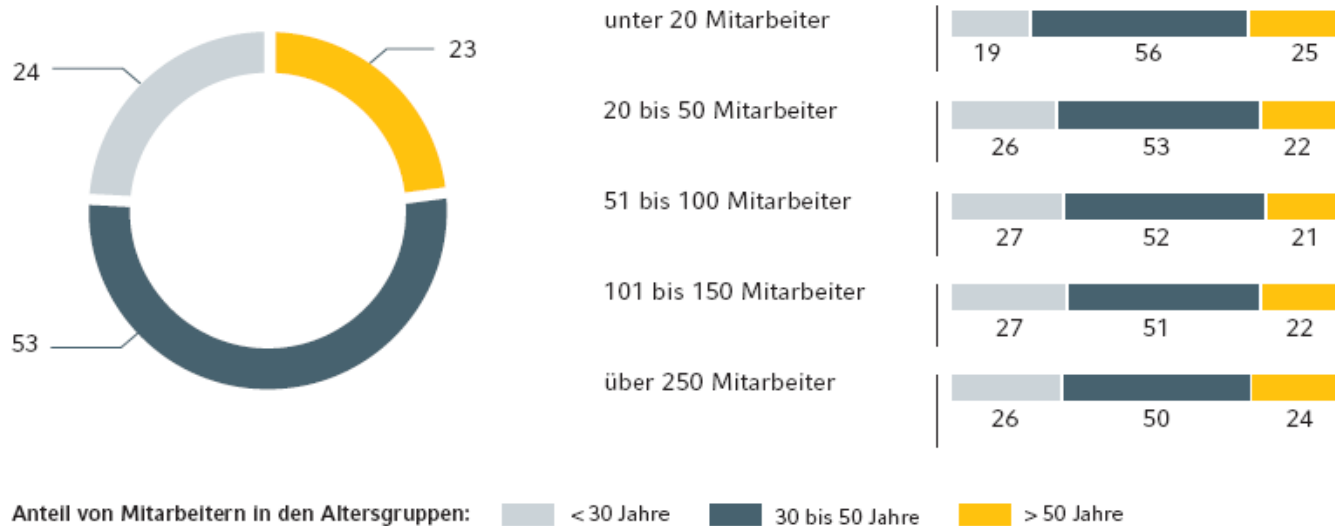
17.10.2011

Statistisches Bundesamt: 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, 2009

# Altersstruktur in deutschen Unternehmen

## 10. Wie verteilt sich die durchschnittliche Altersstruktur der Unternehmen?

Gesamtwirtschaft



Basis: Unternehmen mit Angaben zur aktuellen Altersstruktur (n = 3.788)

Angaben in % (an 100 Fehlende: keine Angabe)

17.10.2011

Quelle: Commerzbank AG (Hrsg.) (2009): Abschied vom Jugendwahn?

# Konsequenzen für Unternehmen

- Innovation und Wettbewerbsfähigkeit muss mit im Durchschnitt älteren Belegschaften geleistet werden
  - Steigender Fachkräftemangel ⇒ Zusätzliche Arbeitskraft-Potenziale müssen erschlossen werden
  - Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten müssen erhalten bleiben
- ⇒ sind die Arbeitsbedingungen so gestaltet, dass Beschäftigte bis 67 arbeiten können, wollen und dürfen?



Fotos: FOX / Uwe Völkner

# Exkurs: Alter(n) und Arbeit

17.10.2011

# Alter(n)sensible Arbeitsgestaltung

## Altersgerecht

Anpassung von  
Arbeitsanforderungen an  
das veränderte  
Leistungsvermögen Älterer,  
um möglichst langen  
Verbleib im Erwerbsleben zu  
ermöglichen

&

## Alternsgerecht

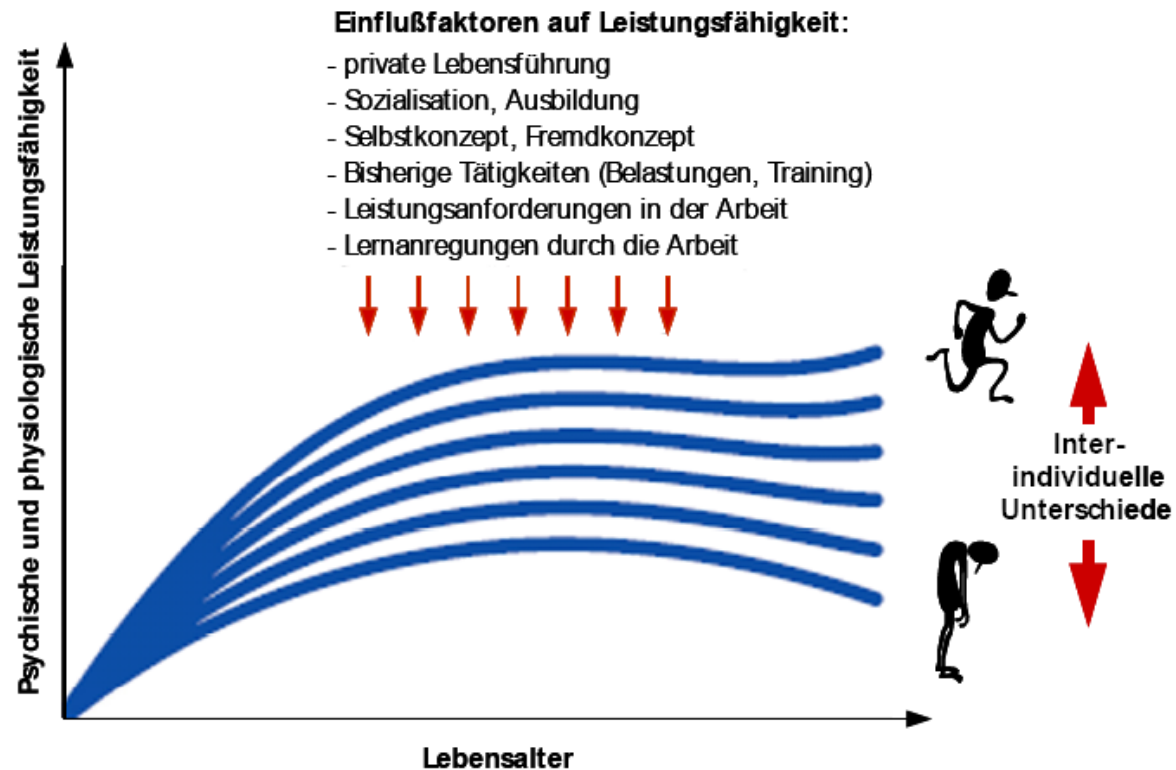
präventive Gestaltung von  
Arbeitsbedingungen um die  
Leistungsentwicklung aller  
Altersklassen positiv zu  
beeinflussen



Fotos: FOX / Uwe Völkner

17.10.2011

# Leistungsfähigkeit im Lebensverlauf



17.10.2011

Quelle: Machbarkeitsstudie „Altersgerechte Arbeitsbedingungen“, BAuA 2006

# Das Kompensationsmodell

## Faktoren menschlicher Leistungsfähigkeit, die...

... im Alter eher abnehmen	... im Alter eher konstant bleiben	... im Alter eher zunehmen
<p>u.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muskelstärke/ -kraft</li> <li>• Bewegungsgeschwindigkeit</li> <li>• Seh- und Hörvermögen</li> <li>• Geschwindigkeit der Informationsaufnahme</li> <li>• Reaktionsgeschwindigkeit</li> <li>• Dauer- und Höchstleistungsfähigkeit</li> </ul>	<p>u.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentrationsfähigkeit</li> <li>• Fähigkeit zur Informationsaufnahme und – verarbeitung</li> <li>• Sprachkompetenz und – wissen</li> <li>• Bearbeitung sprach- und wissensgebundener Aufgaben</li> </ul>	<p>u.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Lebens- und Berufs) Erfahrung</li> <li>• Berufliche Routine und Geübtheit</li> <li>• Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein</li> <li>• Genauigkeit und Zuverlässigkeit</li> <li>• Fähigkeit zum Perspektivwechsel</li> <li>• Fähigkeit zu einer realistischen Selbsteinschätzung</li> <li>• Beurteilungsvermögen</li> </ul>

17.10.2011

# Arbeitsgestaltung

- Gleichförmige Arbeitsabläufe
- Daueraufmerksamkeit
- Zwangshaltungen
- Nachtschichten
- körperlich anstrengende Arbeiten
- Taktgebundene Arbeiten
- Hitze, Lärm, Staub
- Hoher Zeitdruck

Werden Tätigkeiten mit solchen Anforderungen auf Dauer ausgeübt, ist es schwer, mit dem Älterwerden gesund und leistungsfähig zu bleiben

Ziel: Erhalt und Förderung von Gesundheit, Motivation und Qualifikation im Erwerbsverlauf

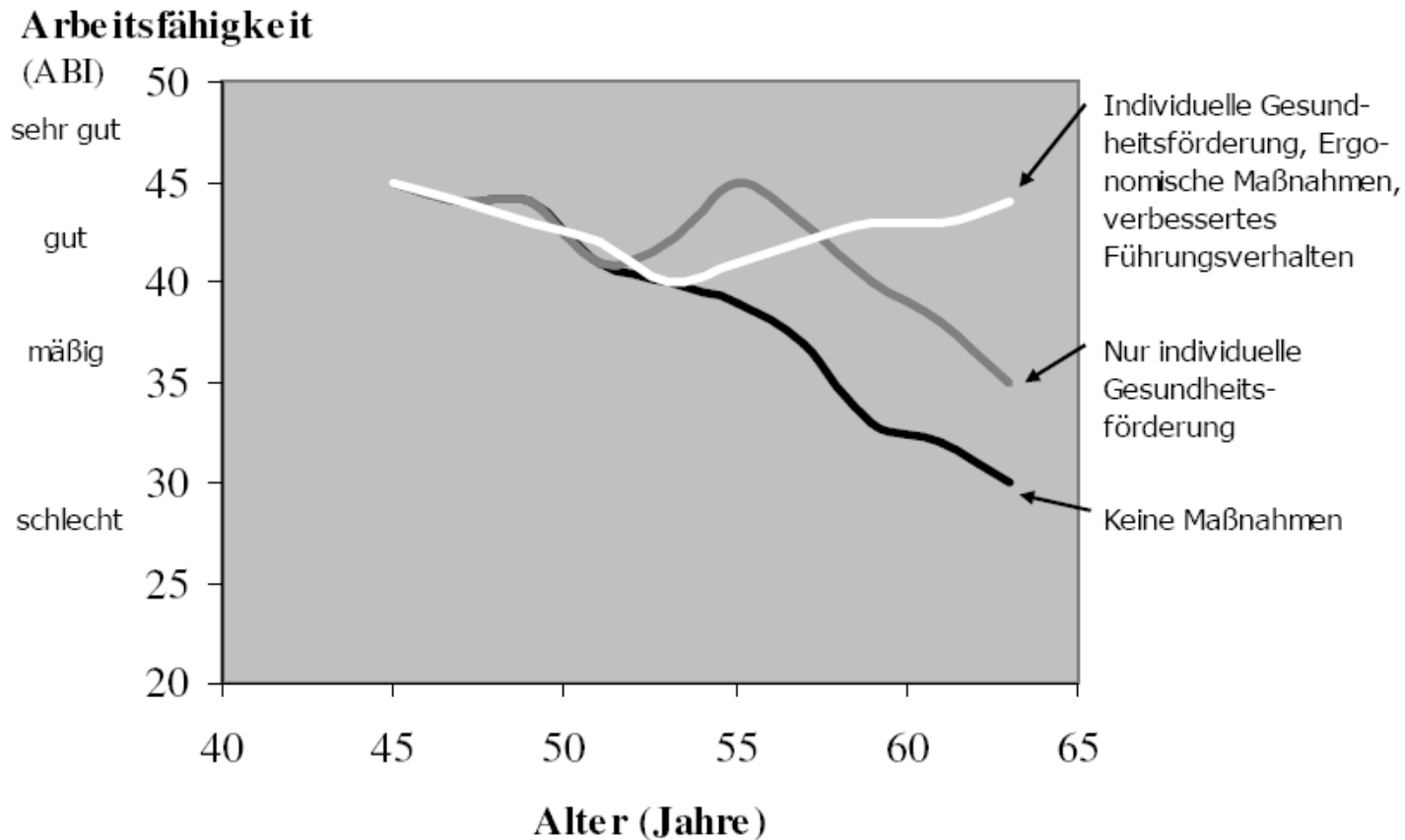
Handlungsfelder

- Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen
- Förderung gesundheitsschonender Arbeitsausführung
- Arbeitsanreicherung durch Veränderung des Zuschnitts von Arbeitstätigkeiten oder Mischarbeit
- Verringerung von Zeitdruck
- Begrenzung der Verweildauer

Quelle: Fraunhofer IAO, 2006

17.10.2011

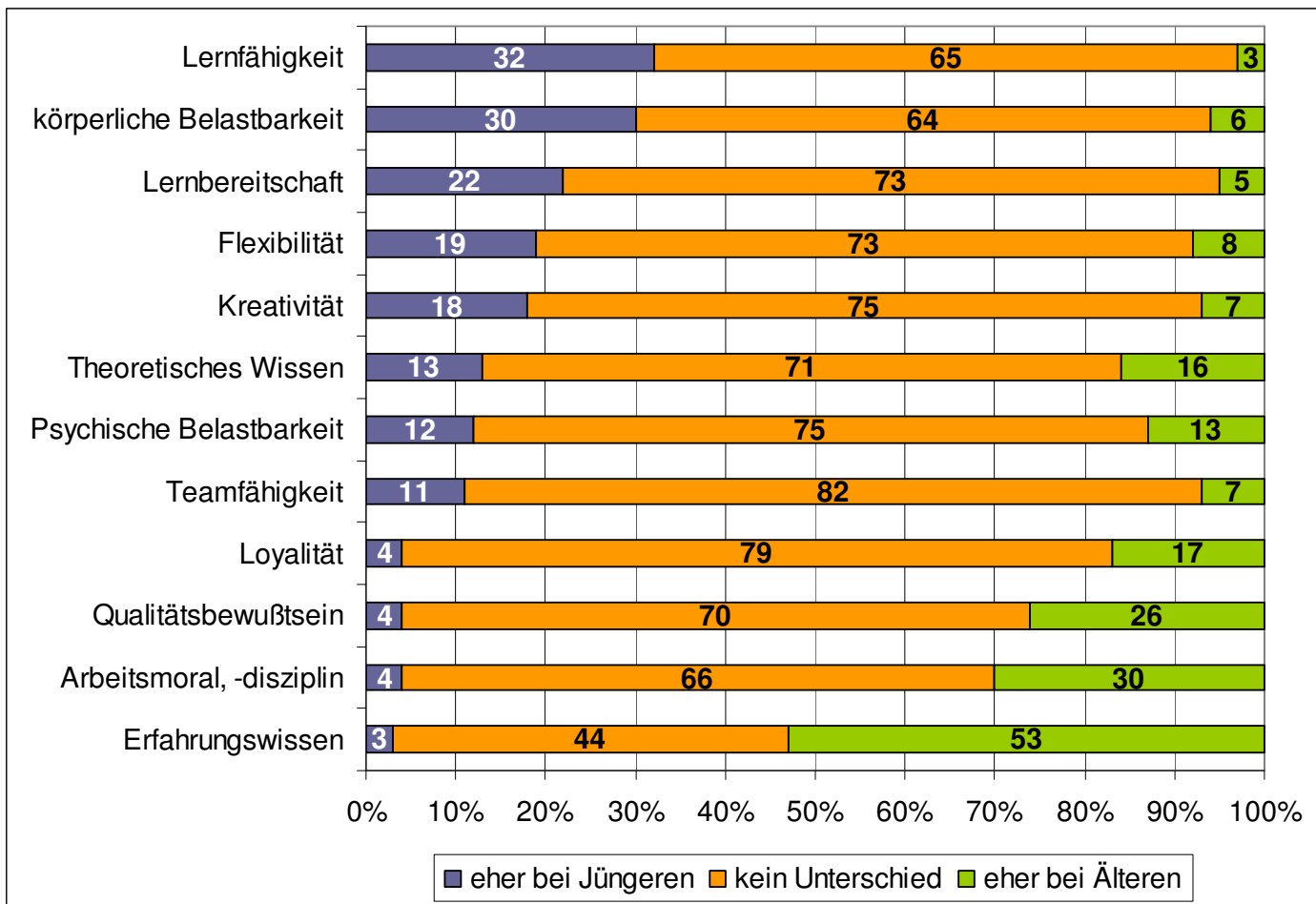
# Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen



17.10.2011

Quelle: Richenhagen (2007): Altersgerechte Personalarbeit. Employability fördern und erhalten

# Die Leistungsfähigkeit Älterer im Urteil von Personalverantwortlichen



17.10.2011

Quelle: IAB Betriebspanel 2002

# Zwischenfazit: Altern

- interindividuelle Unterschiede nehmen mit dem Alter zu
- Lebens- und Berufsbiographie beeinflussen den Verlauf des Altersprozesses
- Gute Arbeitsbedingungen sind wichtig für jung **und** alt
- auch im Alter sind Verhaltensänderungen und Lernprozesse möglich



Fotos: FOX / Uwe Völkner

17.10.2011

# 7 Schritte zur „demografiefesten Organisation“

## 1) Einleitung Demografieprojekt

Unternehmensbeschluss; Aufbau von Projektstrukturen; Kommunikation und Einbindung; interne/ externe Unterstützung

## 2) Analyse Ausgangssituation

Bestandsaufnahme; Analysephase (Alters- und Beschäftigten-Struktur, Arbeitsbedingungen); Identifizierung Handlungsbedarf

## 3) Festlegung Handlungsfelder

Auswahl der Handlungsfelder anhand Analysebefunde

## 4) Entwicklung von Maßnahmen

Konzipierung und Entwicklung passender Maßnahmen

## 5) Erprobung der Maßnahmen

Festlegen von Pilotbereichen/ Zielgruppen; Vorgehensweisen; Erprobung Maßnahmen

## 6) Bewertung der Maßnahmen

Erfolgskontrolle: Wirkungen und Wirksamkeit von Maßnahmen

## 7) Verstetigung/ Implementierung

Überführung der Maßnahmen in den Regelbetrieb

17.10.2011

Quelle: Clipart Office Online



# Analyse der Ausgangssituation

17.10.2011

# Analyse: Instrumente und Werkzeuge

- Altersstrukturanalyse
- Qualifikationsbedarfsanalyse
- (Alter(n)sensible) Gefährdungsbeurteilung
- Mitarbeiterbefragung
- Arbeitsplatzbeobachtung/ -begehung
- Work Ability Index (WAI)

...



Quelle: Clipart Office Online

17.10.2011

# Die Altersstrukturanalyse

„Die Altersstrukturanalyse ist eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und bildlichen Darstellung **gegenwärtiger und zukünftiger Personalrisiken**, die auf die Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur unter den Wirkungen des demografischen Wandels zurückzuführen sind.“

Die Altersstrukturanalyse ist der erste Schritt für eine alter(n)sgerechte Personal- und Organisationsentwicklung!

17.10.2011

# Vorgehensweise bei der Altersstrukturanalyse

## Daten- und Informationssammlung

Einbettung in regionale Situation  
Datensammlung für die Altersstrukturanalyse (Geburtsdaten; Qualifikation, Beschäftigungsumfang, WB Tage,...)

## Auswertung und Interpretation

Eingabe in das ASA-Tool  
Auswertung und Aufbereitung der Daten  
Interpretation der Daten

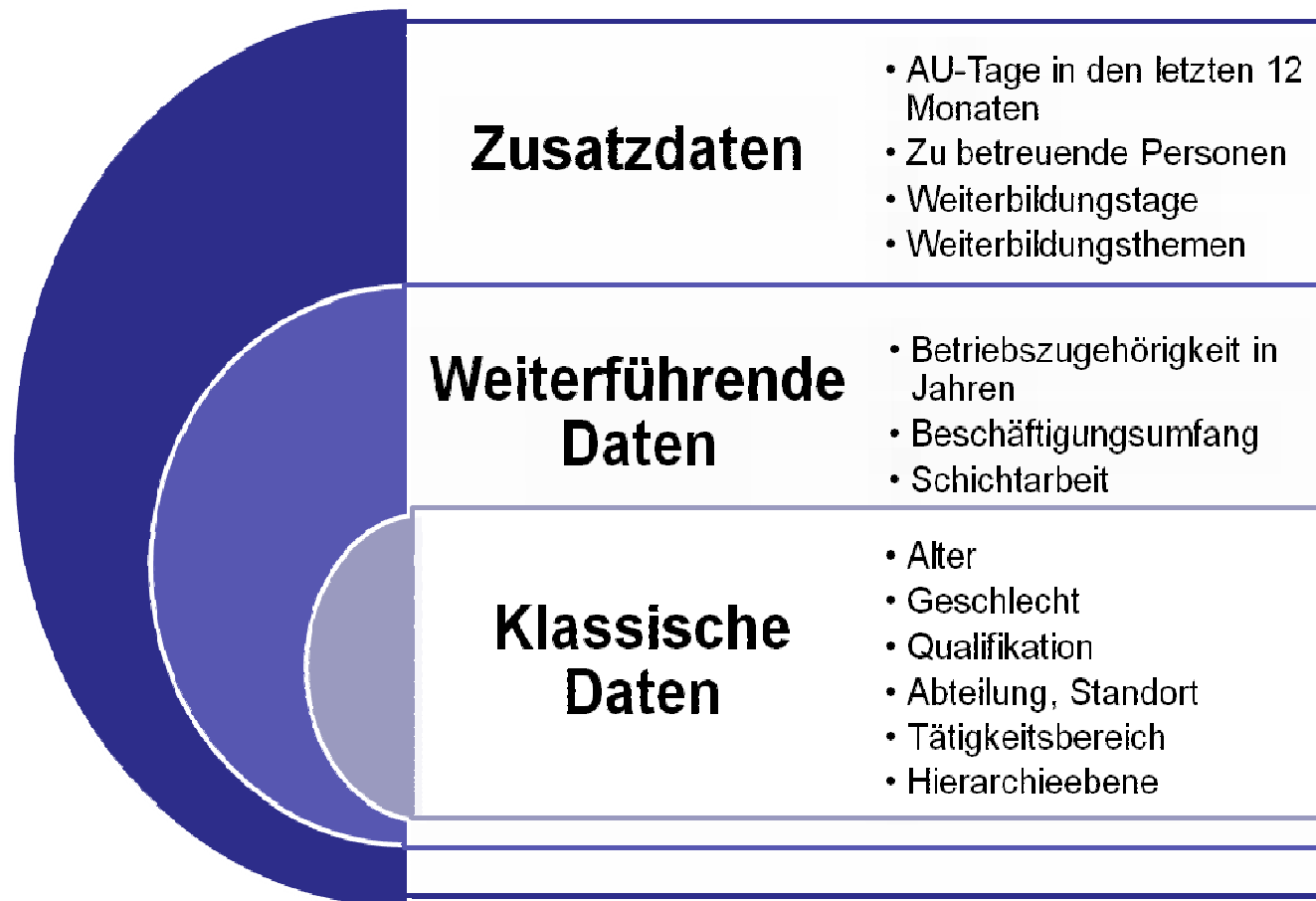
## Demografie-Workshop

Präsentation der Auswertung  
Diskussion & Festlegung der Handlungsfelder  
Maßnahmenplan

17.10.2011

Quelle: In Anlehnung an das Qualifizierungskonzept zum Demografie-Lotsen

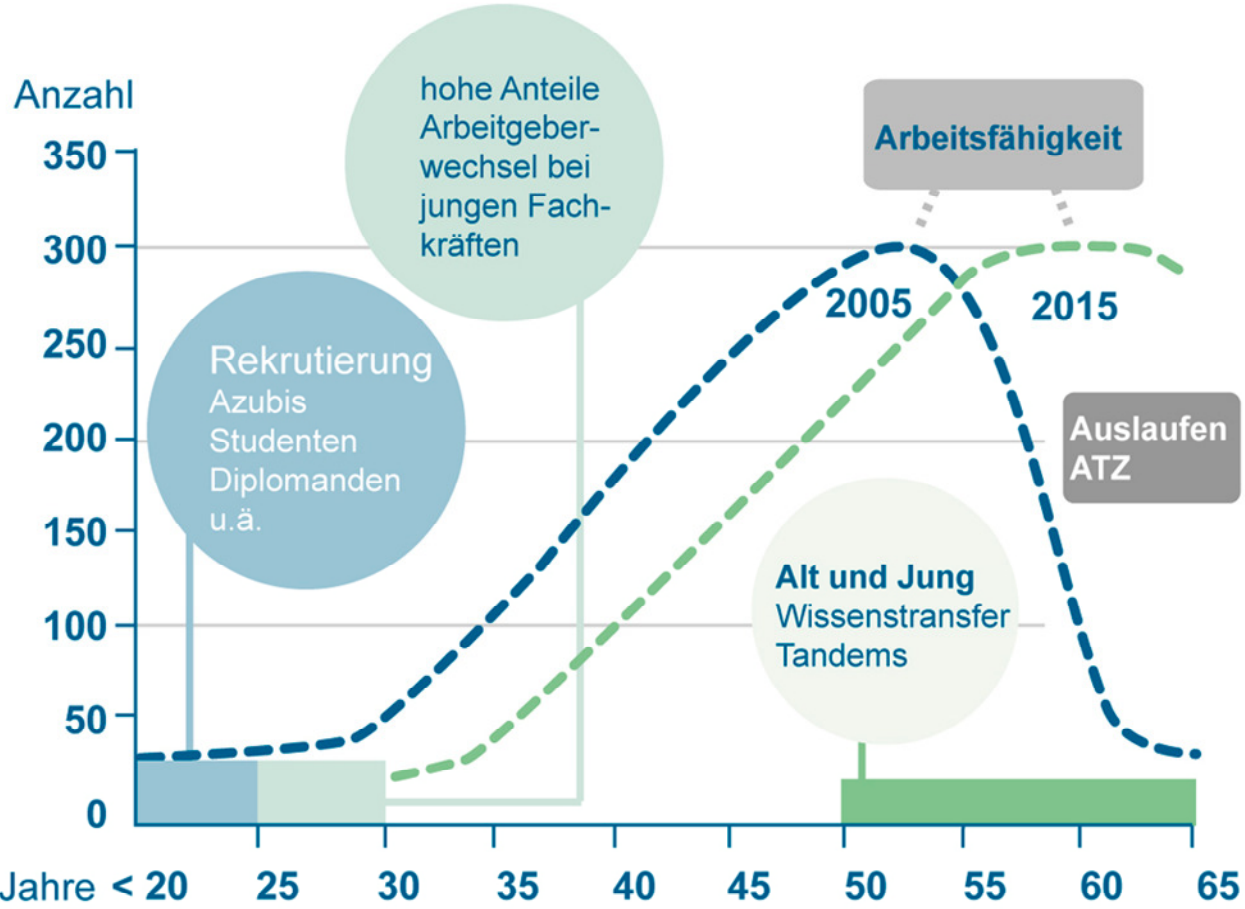
# Erforderliche Daten



17.10.2011

Quelle: In Anlehnung an das Qualifizierungskonzept zum Demografie-Lotsen

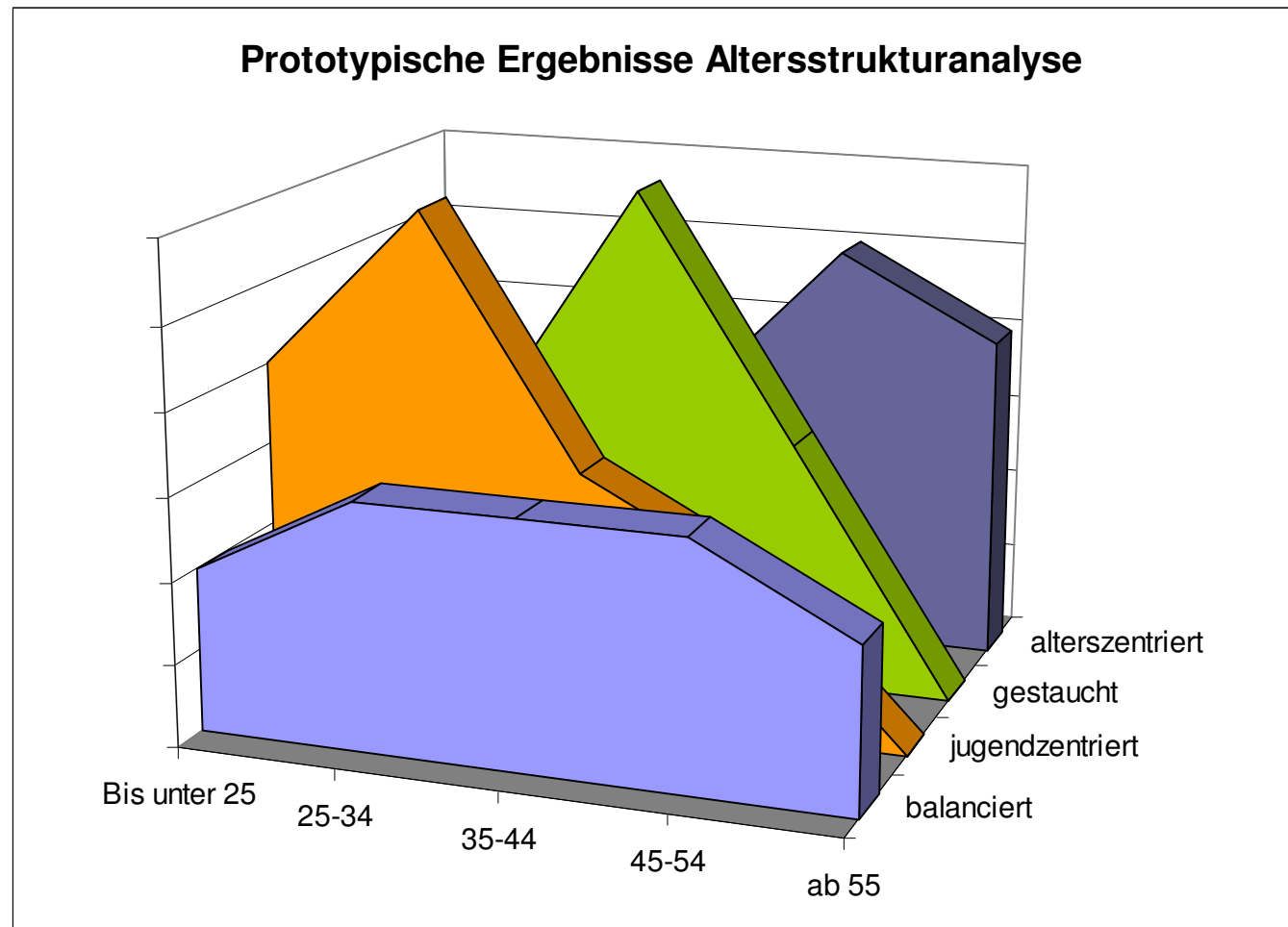
# Das Prinzip der Altersstrukturanalyse



17.10.2011

Quelle: In Anlehnung an das Qualifizierungskonzept zum Demografie-Lotsen

# Ergebnisse Altersstrukturanalyse



17.10.2011

# Übungsaufgabe Altersstrukturanalyse

17.10.2011

# Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse

Darstellung der IST-Situation der Altersstruktur der Belegschaft eines Unternehmens anhand ausgewählter Unternehmens- und Personaldaten

Differenzierter Überblick der Altersstruktur des eigenen Personals (z. B. nach Tätigkeitsbereichen und Hierarchieebenen)

„Blick in die Zukunft“ der nächsten X Jahre durch Fortschreibung bzw. Hochrechnung

Ableitung von ersten Ansatzpunkten zur Bewältigung des demographischen Wandels - Hinweise bzgl. Handlungsbedarfen

Zukunftsorientierte Ausrichtung der Arbeits- und Personalpolitik - Entwicklung alternativer Zukunftsszenarien

17.10.2011

# Qualifikationsbedarfsanalyse

- Sie schafft Transparenz und fördert die sachliche Kommunikation über das Thema Qualifikation.
- Sie hilft bei der Urlaubs- und Vertretungsplanung.
- Sie gibt Hinweise auf Schlüsselpersonen, für die früher oder später eine Nachfolgeplanung notwendig wird.
- Sie deckt eventuell vorhandene und noch nicht erkannte/genutzte Kompetenzen von Mitarbeitern auf.
- Sie dient als Gesprächsgrundlage zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat.
- Sie hilft – regelmäßiger Einsatz vorausgesetzt – bei der Erfolgskontrolle der Qualifizierungsplanung

17.10.2011

# Qualifikationsmatrix

- Ermittlung des Soll-Zustandes: Welche Tätigkeiten muss ein Mitarbeiter in welcher Qualität an welchem Arbeitsplatz beherrschen?
  - Erfasst werden müssen also z. B. die Fähigkeit zur Kommunikation (Sozialkompetenz) sowie planende und qualitätssichernde Elemente (Methodenkompetenz)
  - Im nächsten Schritt wird dann der Ist-Zustand ermittelt
- ⇒ Überblick, für welche Tätigkeiten Handlungsbedarf in Sachen Qualifizierung besteht und für welche nicht.

17.10.2011



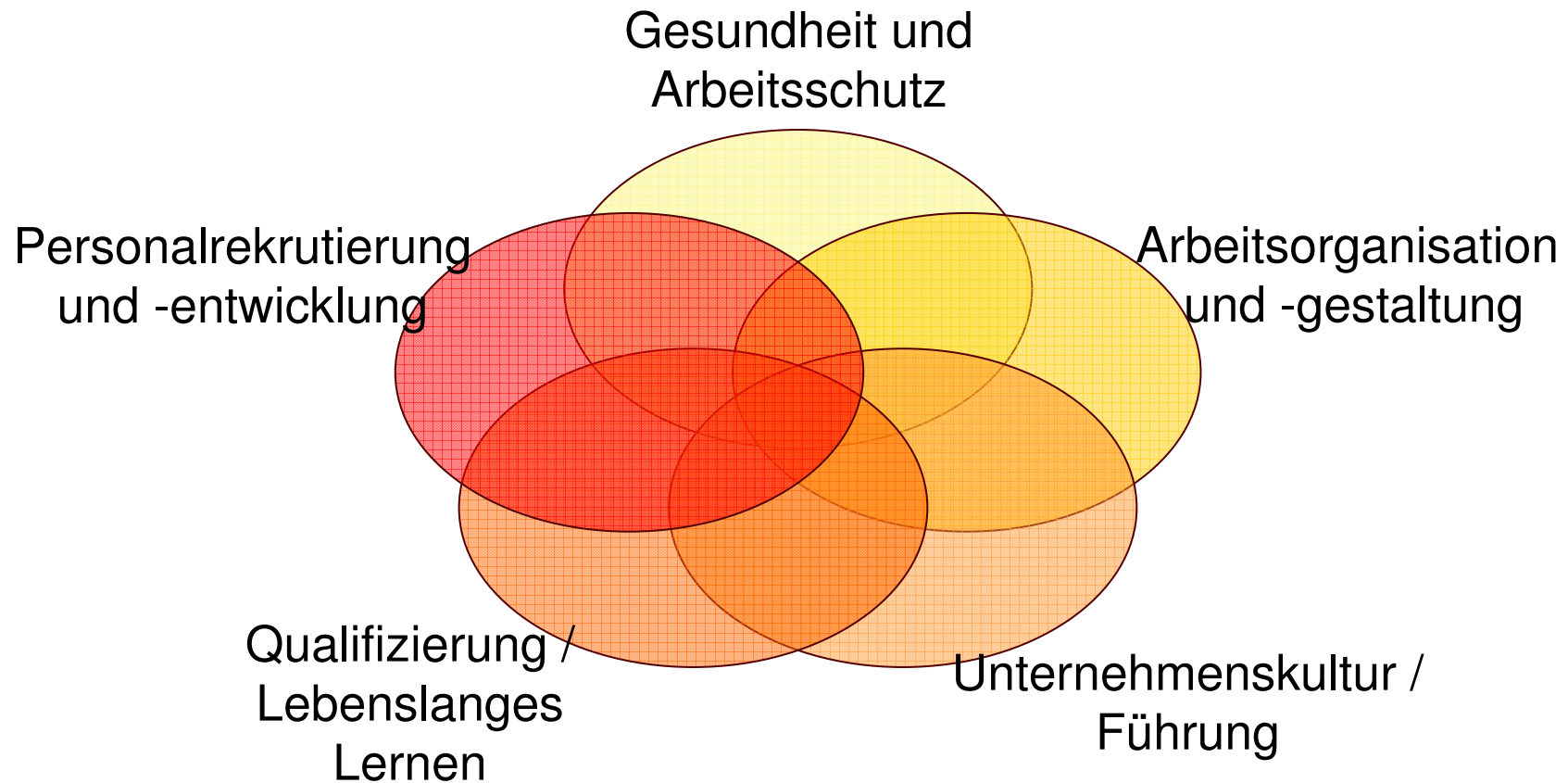
Quelle: Clipart Office Online



## Festlegen von Handlungsfeldern

17.10.2011

# Handlungsfelder des demografischen Wandels im Betrieb



17.10.2011

# Demografie-Check

17.10.2011

# Handlungsfelder des demographischen Wandels im Betrieb

## **Gesundheit und Arbeitsschutz**

- Erlauben die Arbeitsbedingungen Beschäftigung bis zum Ruhestand?

## **Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung**

- Existieren Belastungen durch Schichtarbeit, Termindruck etc.?

## **Qualifizierung und Kompetenzentwicklung**

- Sind ältere AN in Weiterbildung eingebunden?

## **Führung und Unternehmenskultur**

- Welche Wertschätzung genießen ältere AN?

## **Personalrekrutierung und Personalentwicklung**

- Findet das Unternehmen geeignete Azubis und Fachkräfte? Welche Perspektiven bieten sich der mittleren Generation?

17.10.2011

# Handlungsfeld Gesundheit und Arbeitsschutz

- Klassischer Arbeitsschutz
- Aufbau systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Gestaltung der Erwerbsbiographie, z.B. durch vorausschauende Planung und Job-Wechsel
- Förderung von Gesundheit und Fitness der Beschäftigten
- ...



Fotos: FOX / Uwe Völkner

17.10.2011

# Handlungsfeld Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

- Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen
- Optimierte Arbeitsabläufe, z.B. durch reduzierten Zeittakt
- Arbeitszeitgestaltung
- Übernahme von Aufgaben, die ein autonomes Arbeiten erlauben (Arbeitspensum, -rhythmus, -ablauf)
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Laufbahngestaltung
- ...



Fotos: FOX / Uwe Völkner

17.10.2011

# Handlungsfeld Qualifizierung und lebenslanges Lernen

- Tätigkeiten, die per se Lernanreize schaffen (lernförderliche Arbeitsgestaltung)
- Integratives Lernen in altersgemischten Teams (Tandems, Patenschaften)
- Betriebliche Qualifizierungspläne für alle Altersgruppen
- Betriebsinterne Weiterbildungsberatung (Weiterbildungscoaching)
- Weiterbildungen speziell für Ältere (bspw. zu neuen Technologien)
- ...



Fotos: FOX / Uwe Völkner

17.10.2011

# Handlungsfeld Führung und Unternehmenskultur

- Alternsgerechte Unternehmenskultur
- Realistische und vorurteilsfreie Einschätzung der Leistungsfähigkeit Jüngerer & Älterer
- Förderung intergenerativer Erfahrungsaustausch zw. Alt und Jung
- Kooperativer Führungsstil
- ...



Fotos: FOX / Uwe Völkner

17.10.2011

# Handlungsfeld Personalrekrutierung und -entwicklung

- Nachfolgeplanung
- Betriebsbindung Jüngerer erhöhen
- Ausgewogener Altersmix der Belegschaft, festgestellte Ungleichgewichte so früh wie möglich korrigieren
- Ausweitung Rekrutierungsspektrum auf Frauen, Ältere, Menschen mit Migrationshintergrund, ...
- Wissenstransfer
- ...



Fotos: FOX / Uwe Völkner

17.10.2011

# Festlegung betrieblicher Handlungsfelder

- Startworkshop
  - Gemeinsame Perspektive entwickeln
  - Offene Form der Themenbestimmung
  - Priorisierung im Konsens
  - Einbindung der richtigen Personen

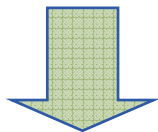


Fotos: FOX / Uwe Völkner

17.10.2011

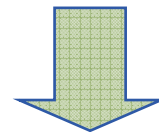
# Ganzheitliche Konzepte

Verhältnisprävention



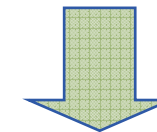
Krankheitsverhütende  
Umgestaltung der  
äußeren Rahmen-  
bedingungen

Verhaltensprävention



Vorbeugung von Krank-  
heiten durch eigenes  
Verhaltensrepertoire

Systemprävention



Gesundheitskultur;  
gesundes Miteinander

17.10.2011

# Erfolgsfaktoren I

- Beteiligung der Beschäftigten sichern
- Belegschaft zeitnah informieren
- Pilotbereiche einrichten
- Beschlossene Maßnahmen schnell umsetzen
- Erfahrungen anderer nutzen
- Verbesserungsvorschläge schnell realisieren
- Beteiligung der Beschäftigten verstetigen

17.10.2011

## Erfolgsfaktoren II

- Nachhaltigkeit sichern
- Projekte sauber dokumentieren
- Gefundene Lösungen zum Standard machen
- Demografiethemen in bestehende betriebliche Gremien verankern

17.10.2011

# Praxisbeispiel

17.10.2011

# Literaturempfehlungen (Auswahl)

- BAuA: Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Praxishilfe zur Arbeitsgestaltung in Industrie, Handel und Öffentlichem Dienst ([www.inqa.de/publikationen](http://www.inqa.de/publikationen))
- BAuA: Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten ([www.baua.de/publikationen](http://www.baua.de/publikationen))
- INQA: Aller guten Dinge sind drei ([www.inqa.de/publikationen](http://www.inqa.de/publikationen))
- INQA: Mit Prävention die Zukunft gewinnen. Strategien für eine demographiefeste Arbeitswelt ([www.inqa.de/publikationen](http://www.inqa.de/publikationen))
- INQA: Dialog statt Duell. Ein Impuls für betriebliche Demographiearbeit ([www.inqa.de/publikationen](http://www.inqa.de/publikationen))

17.10.2011

# Ausbildung zum Demografie-Lotsen

- Entwickelt in dem Projekt „Demographie-Wissen kompakt: Qualifizierung zum Demographie-Lotsen“
- Gefördert im Rahmen von INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) von 2008-2010
- Übernahme des Qualifizierungskonzepts in den Demografie-Experten Verein ([www.demografie-experten.de](http://www.demografie-experten.de))

17.10.2011

Initiative Neue Qualität der Arbeit  
**inoqa.de**

**DEX**  
[Demografie-Experten e.V.]

# Struktur und Inhalte der Qualifizierung zum DemografieLotsen

Präsenzphase (3 Tage, à 8 Stunden): Im Training wird der Einsatz von Instrumenten für die Demografie-Erstberatung eingeübt und die Anwendung

an konkreten Fallbeispielen erarbeitet.

Praxisphase (30 - 50 Stunden): In der Praxisphase führen die Demografie-Lotsen eintägige - zweitägige Erstberatungen in jeweils drei Unternehmen durch und dokumentieren diese schriftlich. Während der Praxisphase werden die Demografie-Lotsen prozessbegleitend (per Mail oder per Telefon) unterstützt.

Reflexionstag (8 Stunden): An einem abschließenden Reflexionstag werden die Erfahrungen aus den Demografie-Beratungen in Form eines Reflexionsworkshops ausgewertet und offene Fragen geklärt.

17.10.2011

**Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin

Gruppe 1.1 / „Wandel der Arbeit“

Silke Bode

Friedrich-Henkel-Weg 1-25

44149 Dortmund

Tel. 0231 9071-2019

[bode.silke@buaa.bund.de](mailto:bode.silke@buaa.bund.de)

17.10.2011