



Zukunft sichern

Wie Sie als Betriebsrat eines KMU die Auswirkungen des demographischen Wandels mitgestalten können

Erfahrungen und Ergebnisse eines Projektes

Eine Arbeitshilfe der

Otto Brenner Stiftung

Herausgeber:

Otto Brenner Stiftung
Jupp Legrand/Wolf Jürgen Röder
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
D-60329 Frankfurt/Main
Tel.: 069-6693-2810
Fax: 069-6693-2786
E-Mail: info@otto-brenner-stiftung.de
www.otto-brenner-stiftung.de

Autoren:

Rüdiger Eschenbach
R.E. Organisationsberatung

Eva Fleischmann
Scholz+Partner GbR

Dr. Gerda Jasper
*Unique – Gesellschaft für
Arbeitsgestaltung, Personal- und
Organisationsentwicklung mbH*

Christel Bässler
Dr. Klaus-Stephan Otto
Dr. Otto Training & Consulting

Redaktion:

Andreas Knoll
Birgit Schumacher

Satz und Gestaltung:

zweiband.media
Agentur für Mediengestaltung
und -produktion GmbH

Druck:

Druckerei Hermann Schlesener KG

Hinweis zu den

Nutzungsbedingungen:

Diese Veröffentlichung darf nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der Otto Brenner Stiftung veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert! – von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

Für die Inhalte sind die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Bestellungen:

Weitere Exemplare dieser Veröffentlichung können – solange der Vorrat reicht – über folgende E-Mail-Adresse bezogen werden:
birgit.schumacher@otto-brenner-stiftung.de

oder als PDF-Datei geladen werden:
www.otto-brenner-shop.de

August 2010

Die vorliegende Broschüre

ist das Ergebnis eines Projektes, das im Jahr 2007 begann. Damals erhielten zwei Beratungsfirmen¹ den Auftrag², für Betriebsräte aus sechs kleinen und mittleren Unternehmen der Stahl- und Elektroindustrie eine Analyse und einen Maßnahmenplan zur Bewältigung der betrieblichen Auswirkungen des demographischen Wandels zu erstellen und – falls gewünscht – zusammen mit der Unternehmensleitung die Ergebnisse umzusetzen.

Mit Hilfe der aus den Beratungen gewonnenen Erkenntnisse sollte eine Broschüre entstehen, die insbesondere Betriebsräten aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Ideen und Hilfestellungen an die Hand gibt, wie sie sich dem Thema nähern und wie erste Schritte aussehen könnten.

Leider konnte das Projekt zum damaligen Zeitpunkt nicht zu Ende geführt werden. Mit Unterstützung der Stiftung Neue Länder wurde dies nun nachgeholt. Wir, die Mitautoren dieser Broschüre, haben nach drei Jahren die Projektbeteiligten interviewt, um herauszufinden, was von der Beratung nachgewirkt hat, was sinnvoll war und was Betriebsräte,

die sich bisher noch nicht mit dem Thema befasst haben, als Einstieg in das Thema wissen sollten. Dieses Ergebnis halten Sie nun in Ihren Händen.

Der Text basiert zum überwiegenden Teil auf den Arbeiten der beiden Beratungsfirmen. Wir haben den Text mit unseren Erkenntnissen aus der Nachuntersuchung ergänzt und hoffen, dass Ihnen die Lektüre bei Ihrer Arbeit als Betriebsrat weiterhilft.

Bedanken möchten wir uns bei allen Beteiligten, die uns Auskunft gaben und allen, deren Arbeit in dieser Broschüre steckt. Da nichts ohne Geld geht, bedanken wir uns insbesondere bei der Otto Brenner Stiftung, die es ermöglichte, das Projekt doch noch zu einem guten Ende zu bringen.

Nicht zuletzt gilt unser Dank auch der IG Metall, besonders Michael Gugge-mos und Olivier Höbel, die nicht nur das Projekt initiierten, sondern uns auch bei unserer Arbeit hilfreich zur Seite standen.

Wir wünschen allen Betriebsräten viel Erfolg bei ihrer Arbeit!

Eva Fleischmann
Scholz+Partner GbR

Rüdiger Eschenbach
R.E. Organisationsberatung

¹ Dr. Otto Training und Consulting und Unique, Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH.

² Angeregt wurde das Projekt durch das Vorstandsbüro der IG Metall in Berlin und finanziert durch den Betriebsräteberatungsfonds der IG Metall und BvS

Kennen Sie das:

Wenn man wenig Kapazität hat, tut man oft das Dringliche und kommt darüber nicht zum Wichtigen.

Wir haben versucht, Ihnen – so kurz wie möglich – aufzuzeigen, was wichtig ist, damit der Betrieb, für den Sie arbeiten, zukunftsfähig bleibt und damit er für ältere und jüngere Beschäftigte an Attraktivität gewinnt.

Die Broschüre ist als ein erster Einstieg in das Thema gedacht. Sie will und kann weiterführende, vertiefende Informationen nicht ersetzen.

Auf folgenden Seiten finden Sie:

1. Demographischer Wandel – was ist das überhaupt und warum sollten Sie sich als Betriebsrat damit befassen?	5
2. Wann sollten Sie als Betriebsrat aktiv werden?	7
3. Welches sind für Sie als Betriebsrat die ersten Schritte?	10
Anhang:	
Woher bekommen Sie weiterführende Informationen?	25

1. Demographischer Wandel – was ist das überhaupt und warum sollten Sie sich als Betriebsrat damit befassen?

Das Thema ist doch nur ein Modethema, wir haben andere Sorgen ... Klar ist der Altersdurchschnitt bei uns hoch und es könnte sein, dass wir in ein paar Jahren damit Probleme kriegen, aber jetzt ... Na sicher, auf Dauer können unsere älteren Kollegen/innen die schwere Arbeit nicht durchhalten, schon gar nicht bis 67 ... Nein, wir bilden nicht genügend aus für unseren Bedarf ... Klar werden wir in Zukunft Fachkräftemangel haben ...

Aber was sollen wir schon tun? Wir, als Betriebsrat eines mittelständischen Unternehmens? Wir wissen doch gar nicht, ob es unseren Betrieb in ein paar Jahren noch gibt und wie der Markt dann aussieht!

Bevor wir Ihnen einige Anregungen geben, was Sie als Betriebsrat eines kleinen und mittleren Unternehmens (KMU) bewegen können, vorab ein paar Worte dazu, was sich hinter dem Schlagwort „demographischer Wandel“ überhaupt verbirgt:

Die gute Botschaft: wir werden durchschnittlich immer älter, d. h. unsere persönliche Lebenserwartung steigt!
Die weniger gute Botschaft: unserer Gesellschaft gehen die Kinder aus. D. h. trotz längerer Lebenserwartung sterben in Deutschland mehr Menschen als geboren werden, mit der Folge, dass unsere Gesellschaft nach heutigem Stand des Wissens insgesamt schrumpft und

„vergreist“. Das Verhältnis Jung zu Alt verschiebt sich damit zugunsten von Alt. Das Angebot von älteren Arbeitskräften wird wachsen. Mit dieser Entwicklung steht Deutschland nicht alleine da: in nahezu allen Industriestaaten ist sie in unterschiedlicher Ausprägung zu beobachten, selbst in Schwellenländern oder Indien und China.

Diese Entwicklung hat Auswirkungen auf unsere Lebens- und Arbeitswelt. Für die Unternehmen hat es die Folge, dass es künftig immer schwieriger werden wird, gut qualifizierten Nachwuchs zu bekommen. Der Wettbewerb um die Jugendlichen hat bereits begonnen.

Dieser Wettbewerb wird zwischen Unternehmen, aber auch Regionen geführt. Attraktive Unternehmen, Regionen und Städte werden dabei im Vorteil sein. Es kommt zunehmend zu Wanderungsbewegungen innerhalb von Deutschland. Besonders in Ostdeutschland ist dieser Prozess schon heute zu beobachten.

Hinzu kommt, dass aufgrund des demographischen Wandels das Rentenalter sukzessive auf 67 angehoben und die Altersteilzeit beschränkt wurde, d. h. die Kolleginnen und Kollegen müssen länger arbeiten und das bei verdichteter Arbeit und praktisch nicht mehr vorhandenen „Schonarbeitsplätzen“.

Damit gewinnen Themen wie altersgerechte Arbeitsbedingungen, Nachwuchsförderung und -sicherung, etc. immer mehr an Bedeutung.

Das tückische ist, dass sich der demographische Wandel langsam vollzieht. Nur diejenigen Betriebe, die all das Gesagte erkannt haben und rechtzeitige, nachhaltige Personalpolitik betreiben, werden mittelfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Wer heute nicht handelt, läuft Gefahr, seine Zukunft zu verspielen!

Gründe genug, sich auch von Seiten des Betriebsrats rechtzeitig um das Thema Zukunftssicherung des Betriebes unter dem Gesichtspunkt des demographischen Wandels zu kümmern.

Oft haben Betriebsräte entscheidende Vorteile: sie kennen die Region mit ihren Besonderheiten und durch die meist lange Betriebszugehörigkeit die Kollegen/innen und die Arbeitsbedingungen besser als manche Führungskraft. Im nächsten Kapitel erfahren Sie mehr darüber, an welchen Warnzeichen Sie erkennen können, dass Handlungsbedarf besteht.

Warnzeichen

Wenn Ihnen einer oder mehrere der folgenden Punkte bekannt vorkommen, ist es höchste Zeit zu handeln, wenn ...

... absehbar ist, dass ein Großteil der Belegschaft kurz vor der Rente steht und Sie sich fragen, wie das Unternehmen so schnell so viele Mitarbeiter/innen gewinnen und einarbeiten will;

... immer weniger oder gar nicht ausgebildet wird und/oder die Auszubildenden nicht übernommen werden;

... das Unternehmen für frei gewordene Stellen keinen qualifizierten Nachwuchs mehr findet;

... zunehmend mehr Leiharbeiter beschäftigt werden;

... keine Investitionen mehr getätigt werden;

... die Ausfälle durch Langzeiterkrankungen älterer Beschäftigter zunehmen.

Auswirkungen des demographischen Wandels sind vergleichbar mit einem großen Tanker, wenn er einmal in die falsche Richtung läuft, lässt er sich nur schwer korrigieren.

Daher gilt es, frühzeitig auf Warnsignale zu achten und die Chance auf Gestaltung zu nutzen!

2. Wann sollten Sie als Betriebsrat aktiv werden?

Wenn bei Ihnen im Betrieb einer oder mehrere der folgenden Punkte zutreffen, dann ist es Zeit, sich intensiver mit der Thematik auseinanderzusetzen.

Ein Großteil der Belegschaft geht in absehbarer Zeit in die Rente und damit geht unwiederbringliches Wissen verloren

Das Durchschnittsalter signalisiert oft Handlungsbedarf, aber auch nicht immer. Denn ein Unternehmen, das sich

in der Personalarbeit und in der Arbeitsorganisation mittel- und langfristig darauf eingestellt hat mit zunehmend Älteren zu arbeiten, ist gewissermaßen demographiefest. Wenn im Betrieb das Durchschnittsalter der Beschäftigten beispielsweise 42 Jahre und höher beträgt, kann dies ein Alarmsignal sein. In diesem Fall gibt es oftmals Bereiche mit einem noch deutlich höheren Altersdurchschnitt (z. B. in der Verwaltung, in der Konstruktion). Wird abgewartet, bis das Ausscheiden von erfahrenen Älteren im Block ansteht, wird es Schwierig-

keiten bei der Besetzung von Stellen mit Nachwuchs- und Fachkräften geben. Deshalb ist es wichtig, nicht nur den Altersdurchschnitt zu betrachten, sondern einen Überblick zu erhalten,

- wie viele Mitarbeiter/innen,
- zu welchem Zeitpunkt,
- in welcher Abteilung,
- an welchem Arbeitsplatz

den Betrieb verlassen. Ursache von Alterungen der Belegschaft sind häufig Entlassungswellen in der Vergangenheit, bei denen aufgrund von Sozialplänen vor allem die Jüngeren betroffen waren.

Keine Ausbildung, kein Nachwuchs

Mit zunehmender „Überalterung“ unserer Gesellschaft ist es absehbar, dass es für Unternehmen immer schwieriger werden wird, qualifizierte Nachwuchs- und Fachkräfte zu bekommen. Bildet ein Betrieb nicht aus und/oder stellt kaum nennenswert Nachwuchs-kräfte ein, erhöht sich der Anteil der Älteren in der Belegschaft. Es kommt schleichend, aber kaum umkehrbar zum Fehlen von Jüngeren im Unternehmen. Die Brücke zwischen den Generationen zerreißt. Ein Zusammenarbeiten zwischen Alt und Jung findet eher zufällig denn systematisch statt. Auch der Transfer von Erfahrungen ist in Frage gestellt. Gerade Unternehmen, deren

Arbeitsplätze oder regionale Lage auf den ersten Blick für jüngere Auszubildende nicht attraktiv erscheint, müssen mehr Ideenkraft und Einfallsreichtum entwickeln, um konkurrieren zu können. Hilfreich ist es, Maßnahmen zu entwickeln, um Auszubildende oder Nachwuchskräfte für das Unternehmen zu gewinnen, sie zu integrieren und ihnen eine Perspektive zu bieten, d. h. an den Betrieb zu binden.

Mittel- und langfristige Personalplanung wird nur sehr wenig oder gar nicht durchgeführt, Qualifizierung bleibt oft auf der Strecke

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen mit einer knappen Personal- und Kapitaldecke sind vom Tagesgeschäft getrieben und vernachlässigen darüber eine strategische Personalplanung/-entwicklung. Das aber ist nicht nur bezüglich einer nachhaltigen Personalentwicklung verheerend.

Es gefährdet mittelfristig die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Dazu gehört es, nicht nur die jungen, sondern auch die älteren Beschäftigten zu qualifizieren. Nur gut ausgebildetes Personal macht einen Betrieb zukunftsfähig.

Zunehmend werden Leiharbeiter beschäftigt

Auch das zunehmende Einstellen von Leiharbeiter/innen, mit dem Unternehmen auf Markt- und Konjunkturschwankungen reagieren, verführt zur Vernachlässigung personalstrategischer Herausforderungen. Es verändert sich nicht nur das Verhältnis zwischen Stamm- und Randbelegschaft zugunsten letzterer. Der Pool kompetenter Fachkräfte mit vielfach einsetzbaren und unverzichtbaren Talenten und Fähigkeiten wird immer schmaler. Leiharbeiter/innen, die sich einarbeiten und schließlich doch wieder gehen, nehmen zugleich Know-how mit. Der Teufelskreis schließt sich.

Investitionen werden vernachlässigt

Ein Unternehmen, das weder in sein Personal, noch in seine Betriebsmittel investiert, „blutet“ mittelfristig aus. Die mittelfristige Investitionsplanung ist damit ein guter Indikator dafür, wohin

die Reise geht. Investitionen in Betriebsmittel erfordern auch immer Investitionen in das Personal.

Gesundheitsförderung findet nicht oder kaum statt

Langzeiterkrankungen und/oder hohe Fehlzeiten deuten eventuell darauf hin, dass die Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten und/oder Arbeitsbelastungen am Arbeitsplatz) insbesondere für ältere Kollegen/innen nicht angemessen sind.

Vor dem Hintergrund der demographischen Herausforderungen und der schrittweisen Einführung der Rente mit 67 ist es besonders wichtig, altersgerechte Arbeitsbedingungen in den Unternehmen zu schaffen, damit die Arbeitskraft der Kollegen/innen so lange wie möglich erhalten bleibt.

Ein Unternehmen, das zwar Menschen beschäftigt, aber nichts dafür tut, dass sie auch in höherem Alter noch ihre Arbeit tun können oder auch für jüngere attraktive Angebote bietet, wird über kurz oder lang nicht mehr mit den Unternehmen mithalten können, die dies tun.

3. Welches sind für Sie als Betriebsrat die ersten Schritte?

Auch wenn es so klingt als sei der demographische Wandel ein neues Themenfeld: Die Themen, die bei der Bewältigung der Auswirkungen des demographischen Wandels beachtet und bearbeitet werden müssen sind nicht neu. Ganz im Gegenteil:

- ▶ Arbeits- und Gesundheitsschutz
- ▶ Betriebliche Gesundheitsförderung
- ▶ Personalplanung und -entwicklung
- ▶ Arbeitsorganisation
- ▶ Beschäftigungssicherung

gehören zu den Kernaufgaben eines Betriebsrates. Dementsprechend sind ihm weitreichende Rechte an die Hand gegeben.

„Ja, wenn ich nur die Zeit und die Ressourcen hätte“ werden Sie sich seufzend denken und sich fragen, wie Sie das neben ihrer Arbeit auch noch „stemmen“ sollen. Aber Sie als Betriebsrat haben einen wichtigen Vorteil:

Sie kennen Ihre Kollegen/innen aus der gemeinsamen Arbeit und über einen längeren Zeitraum, d. h. Sie kennen die Arbeitsbedingungen und damit auch die Schwierigkeiten, die sich für eine älter werdende Belegschaft ergeben können.

Sie verfügen über viel Wissen, das oft nur „in Form gebracht werden muss“, um Mitstreiter zu gewinnen.

Sie als Betriebsrat haben die Aufgabe, die Interessen der Beschäftigten zu vertreten und damit beizutragen, dass wichtige Aspekte, die für die Zukunftssicherung ihres Betriebes notwendig sind, für alle sichtbar und damit bearbeitbar gemacht werden können.

Insbesondere wenn Sie ein oder mehrere der oben beschriebenen Warnzeichen in Ihrem Unternehmen entdeckt haben, ist es im Interesse der Beschäftigten, dass Sie den Stein ins Rollen bringen und am Rollen halten. Alles Weitere werden Sie nur mit Verbündeten bewältigen, die mit Ihnen an einem Strang ziehen.

Die Erfahrung der Kollegen/innen hat gezeigt:
Ohne Verbündete werden Sie nicht erfolgreich sein, deshalb:

Machen Sie das Thema publik, fordern Sie die Unternehmensleitung. Denn: Erfolg werden sie nur gemeinsam haben.



Was sind nun die ersten sinnvollen Schritte der Annäherung und Klärung?

- A. Verschaffen Sie sich einen Überblick
- B. Kennen Sie Ihre Rechte
- C. Gewinnen Sie Verbündete
- D. Planen Sie – erst dann! – das weitere Vorgehen

A. Überblick verschaffen

- ▶ **Analyse der Altersstruktur**
- ▶ **Gestaltung der Arbeitsplätze & Arbeitsorganisation**
- ▶ **Gesundheitsförderung**
- ▶ **Personalentwicklung & Qualifizierung**
- ▶ **Mitarbeiter/innen finden & binden**

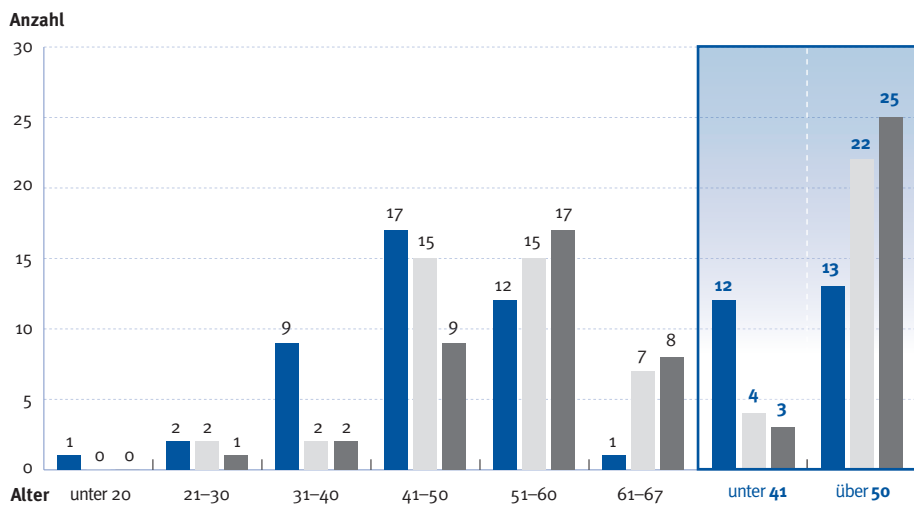
Analyse der Altersstruktur

Um sich einen Überblick zu verschaffen, bedarf es einer Analyse der Altersstruktur im Unternehmen, die – wenn möglich – von den Personalverantwortlichen erarbeitet werden sollte. Aber auch selbst zusammengetragene Daten, aufbereitet in einer Excel-Tabelle oder einem Balkendiagramm, tun schon gute erste Dienste.

Der Altersdurchschnitt alleine ist nicht besonders aussagefähig. Hilfreicher ist es, die Altersdaten der Beschäftigten im Unternehmen nach Altersgruppen zu bündeln und um 5 bzw. 10 Jahre fortzuschreiben. Das folgende Beispiel verdeutlicht anschaulich die schleichende Entwicklung, falls nicht gegengesteuert wird.

▶ Altersstrukturanalyse eines fiktiven Betriebes mit 42 Beschäftigten

	Gesamtbeschäftigte aktiv (Anzahl)	Durchschnittsalter (Jahre)	Ruhestand (Anzahl)
■ Beschäftigte heute	42	46	
■ ... in 5 Jahren	41	50	1
■ ... in 10 Jahren	37	54	5



In Organisationen mit mehreren Abteilungen kann es sich lohnen, zusätzlich eine solche Analyse pro Abteilung durchzuführen.

Besonders beachtet werden sollten für den Betrieb wichtige Einzelarbeitsplätze.

Wichtig ist, die schleichende Entwicklung deutlich und sichtbar zu machen: Was passiert, wenn nicht gegengesteuert wird. Dazu sind Zahlen, bzw. Diagramme hilfreich und sprechen oft für sich – sie sind gute Argumente.

Gestaltung der Arbeitsplätze & Arbeitsorganisation

Die zentrale Frage in diesem Bereich lautet:

Sind die Tätigkeiten und Arbeitsabläufe im Betrieb so gestaltet, dass sie von Mitarbeitern/innen bis zum Rentenalter ausgeübt werden können?

Arbeitsbedingungen, die die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen am stärksten beeinträchtigen, sind: Heben und Tragen schwerer Lasten, Gerüche, Dämpfe, Staub, Hitze,

Zugluft, Arbeitszeiten ebenso wie psychischer Stress durch Über- oder Unterforderung.

Hilfreich zur Erstellung eines ersten Meinungsbildes kann die Fachkraft für Arbeitssicherheit sein; oder externe Experten (z. B. Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften oder Berater). Manchmal kann mit ganz einfachen Mitteln viel erreicht werden, z. B. wenn jüngere Kollegen/innen frühzeitig die Verantwortung in den Nachtschichten übernehmen oder die Beleuchtungsstärke erhöht wird oder durch den Einsatz technischer Hilfsmittel, die die Arbeit erleichtern.

Hilfreiches Instrument ist eine Arbeitszufriedenheitsanalyse. Mit einer solchen Analyse wird erarbeitet, wie zufrieden die Mitarbeiter/innen mit den betrieblichen Gegebenheiten, z. B. den Arbeitsbedingungen bzw. -zeiten oder der Arbeitsorganisation oder auch dem Führungsstil sind. Die Analyse sollte – wenn möglich – mit Hilfe von Externen durchgeführt werden, damit die Anonymität gewährleistet wird.

Gesundheitsförderung

Die meisten Beschäftigten in Deutschland erreichen heute nicht das gesetzlich vorgeschriebene Rentenalter. Die damit für sie verbundenen finanziellen Einbußen durch vorzeitiges Ausscheiden sind oft nur schwer verkraftbar. Maß-

nahmen zur Erhaltung der Gesundheit dienen der gesamten Belegschaft. Gesundheitsförderung trägt nicht nur zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit auch der älteren Beschäftigten bei, sie erhöht die Attraktivität des Unternehmens.

Gerade bei diesem Thema ist es wichtig, von Seiten des Betriebsrats die Initiative zu ergreifen. Das Spektrum der Maßnahmen reicht u. a. von der Ernährungs- und Gesundheitsberatung über den Betriebssport bis zur Raucherentwöhnung. Es gibt ein breit gefächertes Angebot der Krankenkassen, Berufsgenossenschaften oder freier Träger, das Sie nutzen können. Eine Umstellung des Kantinenessens auf leichtere Kost mit mehr Frischobst und Gemüse braucht nicht viel Aufwand, hat viel Effekt und erfreut sich zunehmender Beliebtheit.

Personalentwicklung & Qualifizierung

Der Vorteil einer älteren Belegschaft ist das hohe Maß an Erfahrungswissen. Das kann sich zunehmend zum Nachteil entwickeln, wenn absehbar wird, dass dieses Erfahrungswissen schleichend oder auch schubweise verschwindet. Oder wenn es aufgrund von längeren Fehlzeiten aus Krankheitsgründen nicht durchgängig zur Verfügung steht.

Altersgemischte Teams, Qualifizierung, Umschulung und Personalplanung sind hier die Instrumente mit denen gegen-

gesteuert werden kann. Auch hier sind Sie als Betriebsrat gefragt. Mit einer Altersstrukturanalyse und ihrem Wissen können Sie aufzeigen, wo und in welchem Zeitraum Bedarf entstehen wird.

Mitarbeiter/innen finden & binden

Mit den bereits genannten Maßnahmen kann man schon eine Menge erreichen, um ihren Betrieb attraktiver und zukunftssicherer zu machen. Alle von uns befragten Betriebsräte haben uns bestätigt, dass nicht nur die Zahl der Bewerbungen für einen Ausbildungsplatz zurückgegangen ist, sondern dass auch die Qualifikation der Bewerber stark nachgelassen hat. D. h. vor allem für kleine und mittlere Betriebe in nicht so attraktiven Regionen gilt, dass es immer wichtiger wird, sich schon frühzeitig um Auszubildende zu bemühen. Um diese zu gewinnen und wenn möglich auch zu halten ist es hilfreich, die Rahmenbedingungen positiv zu gestalten. Bewährt haben sich u. a. Schulkooperationen, Schulpraktika und Veranstaltungen für zukünftige Auszubildende. Die Erfahrungen von Unternehmen zeigen:

Wenn der Kontakt bereits zu Schülern hergestellt wird, entstehen persönliche Bindungen, die auch negative Standortfaktoren ausgleichen können. Kleine und mittlere Unternehmen gehen dabei häufig den Weg der sog. Verbundaus-

bildung, also Ausbildung in Kooperation mit anderen Unternehmen und/oder Bildungseinrichtungen. So ist auch ohne den Aufbau großer Kapazitäten das Angebot von Ausbildungsplätzen möglich. Um den Ingenieursnachwuchs zu sichern haben sich Kooperationen mit regionalen (Fach-)Hochschulen u. a. in Form von Praktikumsplätzen, Stipendien und/oder Stiftungsprofessuren bewährt. Hier ist Kreativität gefragt!

B. Rechtliche Grundlagen kennen³

Der betrieblichen Interessenvertretung kommen bei der Gestaltung des demographischen Wandels aufgrund ihrer Mitbestimmungsrechte besondere Aufgaben zu. Mit diesen und den Informations-, Beratungs- und Initiativrechten können Sie Einfluss auf die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb nehmen. Die Grundlage hierfür liefert das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), dessen Regelungen nachfolgend in Auszügen dokumentiert sind. Nach § 80 Abs. 1 Punkt 6 BetrVG ist es eine ausdrückliche Aufgabe des Betriebsrates, die Beschäftigung Älterer im Betrieb zu fördern. Zur Umsetzung sind die verschiedenen Rechte des Betriebsrats auf der Ebene von Information, Beratung und Mitbestimmung zu kombinieren.

Bei der Überlegung, welche Themen und Handlungsfelder für eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit im demographischen Wandel ausgewählt werden sollen, steht der Betriebsrat grundsätzlich vor denselben Fragen wie andere betriebliche Entscheidungsträger. Unterschiede ergeben sich aus den verfolgten Zielen.

Von besonderer Bedeutung ist für die betriebliche Interessenvertretung:

- ▶ Die Berücksichtigung der Interessen aller Beschäftigtengruppen

- ▶ Die Schaffung attraktiver Angebote zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und zur Vermeidung von Verschleiß und Überlastung
- ▶ Die Entwicklung von Angeboten für leistungsgewandelte und Beschäftigte in Bereichen mit alterskritischen Tätigkeiten
- ▶ Attraktive Angebote zur Qualifizierung, zur innerbetrieblichen Entwicklung und eine qualitativ hochwertige Ausbildung
- ▶ Die Sicherung der Beschäftigung.

▶ Allgemeine Aufgaben des Betriebsrates § 80.1.6 BetrVG: „... die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer im Betrieb fördern“

Information	Beratung und Unterrichtung	Mitbestimmung
§ 80.2 Allgemeines Informationsrecht Sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen	§ 92.2 Personalplanung Vorschläge des Betriebsrates	§ 93 Ausschreibung von Arbeitsplätzen
§ 92 Personalplanung Gegenwärtiger und zukünftiger Personalbedarf, Maßnahmen	§ 92a Beschäftigungssicherung Vorschläge des Betriebsrates, Beratungspflicht	§ 95 Auswahlrichtlinien
§ 96 Förderung der Berufsbildung Bedarfsermittlung	§ 96 Förderung der Berufsbildung Allgem. Beratung	§ 97 Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung
	§ 97 Einrichtungen und Maßnahmen der Berufsbildung	§ 98 Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen
		§ 87.1.7 Arbeits- und Gesundheitsschutz

³ Dieser Punkt wurde mit Erlaubnis der TBS NRW Broschüre: „Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel – Wie Unternehmen und Beschäftigte die Zukunft gestalten“, S. 31 ff. entnommen.

Um diese Fragen sinnvoll zu bearbeiten, eigene Positionen zu bestimmen und mit der Unternehmensleitung beraten zu können, kann der Betriebsrat die notwendigen Informationen einfordern.

Dies sind u. a.:

- ▶ Informationen zur aktuellen und zukünftigen Altersstruktur der Belegschaft
- ▶ Informationen zum Krankenstand und seiner Entwicklung, zum Personalersatzbedarf aufgrund Verrentung, zur Fluktuation, zur Ausbildung etc.
- ▶ Informationen zur bestehenden Personalplanung für die einzelnen Funktionsgruppen im Betrieb
- ▶ Informationen zu gesundheitlichen Belastungen an den Arbeitsplätzen in verschiedenen Betriebsbereichen. Diese können beispielsweise im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung erhoben werden.

Neben dem allgemeinen Informationsrecht nach § 80.2 BetrVG kann der Betriebsrat diese Informationen unter Berufung auf seine Informations- und Beratungsrechte nach § 92 (Personalplanung), § 96 (Förderung der Berufsbildung) und § 87.1.7 BetrVG (Mitbestimmung beim Arbeits- und Gesundheitsschutz) verlangen.

Bei Fragen des zukünftigen Personalbedarfes hat der Betriebsrat ein Beratungsrecht nach § 92 BetrVG (Vor-

schläge zur Personalplanung nach § 92.2 bzw. zur Beschäftigungssicherung nach § 92a BetrVG). Bei Fragen der beruflichen Qualifizierung und des Gesundheitsschutzes hat er ein direktes Mitbestimmungsrecht (§ 98 BetrVG: Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen, § 87.1.7: Arbeits- und Gesundheitsschutz).

In Bezug auf die Beschäftigungssituation Älterer stellen tradierte Denkweisen der Verantwortungsträger ein wesentliches Hindernis dar. Ein möglicher Hebel ist die Vereinbarung von Auswahlrichtlinien für personelle Maßnahmen im Betrieb nach § 95 BetrVG. Hier hat der Betriebsrat in Betrieben mit mehr als 500 Arbeitnehmern ein Mitbestimmungsrecht und kann zum Beispiel auch die Berücksichtigung älterer Beschäftigter verankern. Die Rechtslage ist also gut, um den Einstieg in das Thema „Beschäftigungsfähigkeit für den demographischen Wandel im Betrieb“ zu schaffen.

C. Verbündete gewinnen

Mit Hilfe einer Altersstrukturanalyse und dem Wissen um Ihre Rechte haben Sie schon viel gewonnen. Erfahrungen zeigen, dass der Einstieg am besten mit einem Augenöffner – den gesammelten Daten – beginnt. Denn auch Geschäftsführer und Personalverantwortliche, die die gegenwärtige Altersstruktur

ihres Unternehmens kennen und die im Groben wissen, wann wichtige Know-how-Träger in Rente gehen, kennen selten die konkrete demographische (Problem-)Situation. Sie wissen eher diffus, was aus demographischer Sicht bereits im Verborgenen blüht oder zum Greifen nah ist⁴.

Zum Beispiel ist hilfreich, wenn Sie die Betriebsversammlung dazu nutzen, die Beschäftigten über die Situation aufzuklären und mögliche Maßnahmen zur Gestaltung vorzustellen, um so eine breite Aufmerksamkeit und Akzeptanz im Betrieb für das Thema zu erreichen. Manchmal haben Sie durch die Zuarbeit der Personalverantwortlichen bereits die ersten Mitstreiter gewonnen.

Mit welchen Gegenargumenten müssen Sie rechnen?

„So schlimm ist das doch alles gar nicht! Wir haben Wichtigeres zu tun!“

Dahinter steckt der allgegenwärtige Zeitdruck im Unternehmen. Mit Informationen aus der Altersstrukturanalyse können Sie zeigen, warum sich langfristiges Denken und Planen hier lohnt, bzw. was passiert, wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird.

„Das hat doch alles noch Zeit – So viele „Alte“ haben wir doch gar nicht im Betrieb!“

Das ist häufig eine Wahrnehmungsfrage. Mit der Altersstrukturanalyse kann sichtbar werden, dass die meisten Beschäftigten „im besten Alter“ sind – und damit in 10 Jahren kurz vor der Verrentung stehen. Es gibt Tätigkeitsbereiche, in denen Erfahrungswissen eine ganz große Rolle spielt und entsprechend lange Einarbeitungszeiten notwendig sind. Hier kann nur rechtzeitige Personalplanung größere Verluste verhindern.

Weitere Partner, die Sie unterstützen können, sind:

- ▶ Betriebsräte aus anderen Betrieben, die bereits Erfahrung mit dem Thema haben
- ▶ Ihre zuständige Gewerkschaft
- ▶ Fachkraft für Arbeitssicherheit
- ▶ Betriebsärztlicher Dienst
- ▶ Krankenkassen
- ▶ Hauptfürsorgestelle, Integrationsamt
- ▶ Externe Berater

Trotzdem: Werden Geschäftsführer oder Mitarbeiter/innen zum Thema „Demographischer Wandel“ angesprochen, stößt man nicht nur auf offene Ohren.

⁴ Eine Befragung (Capgemini 2007) über die Bedeutung des demographischen Wandels für das Unternehmen zeigte, dass das Thema innerhalb der Personalabteilungen von 60% der Befragten für wichtig erachtet wurde, aber die Bedeutung des Themas von Führungskräften außerhalb der Personalabteilungen zu 83% als mittel bis gering bewertet wurde.

„Kümmert euch lieber darum, dass wir hier früher raus kommen!“

Da der Gesetzgeber die Altersteilzeit nicht mehr fördert, sind die Möglichkeiten hier sehr beschränkt. Ein Umdenken ist notwendig: Es geht nicht mehr darum, das Arbeitsleben so stark wie möglich zu verkürzen und sich auf die Zeit „danach“ zu konzentrieren. Vielmehr braucht es Arbeitsbedingungen, die eine Arbeitstätigkeit mit hoher Lebenszufriedenheit und Erhaltung der Gesundheit verbinden können. Dies kommt jedem Beschäftigten zugute. Für die Beschäftigten ist es notwendig, dass sie an ihrem Arbeitsplatz so lange wie möglich arbeiten können, da sie sich ein früheres Ausscheiden finanziell nicht leisten können und wollen.

„Das kostet zu viel!“

Das ist möglich, wenn man alles auf einmal will. Deswegen macht es Sinn, den demographischen Wandel mit kleineren, aber umsetzbaren Projekten kontinuierlich zu gestalten. Je früher das Unternehmen beginnt, Warnzeichen zu beachten und entsprechend zu reagieren, desto weniger wird es sich in den Kosten niederschlagen. Wer aufgrund einer ungünstigeren Ausgangssituation an mehreren Stellen ansetzen will, sollte sich um Unterstützung in einem Förderprojekt bemühen (siehe hierzu auch im Anhang).

„Wir sind zu klein und haben nicht die Möglichkeit eines Großbetriebes“

Es geht nicht um den großen Wurf. Machen Sie das für Sie Mögliche. Aufmerksam machen, dranbleiben und Verbündete suchen und finden ist für den Anfang genug. Auch in Betrieben mit 10 Beschäftigten ist es notwendig, die Zukunft zu planen.

Rechnen Sie mit diesen oder ähnlichen Gegenargumenten und bleiben Sie trotzdem am Ball. Das Problem einer älter werdenden Belegschaft ist keines, das sofort gelöst werden muss, aber es sollte – wie aufgezeigt – auch nicht vernachlässigt werden.

D. Weiteres Vorgehen planen

Auf den vorhergehenden Seiten haben wir Ihnen aufgezeigt, wie Sie sich einen ersten Überblick verschaffen können und über welche Rechte sie verfügen. Die Auswertung der Analyse mit den betrieblichen Verantwortlichen hat allen hoffentlich deutlich gemacht, wo die demographischen Herausforderungen im Unternehmen liegen und wo Handlungsbedarf besteht.



Versuchen Sie nicht, gleich den großen Wurf hinzulegen, d.h. alles auf einmal lösen zu wollen. Gehen Sie den Weg, der den größten Erfolg verspricht und wo Sie die meisten Verbündeten gefunden haben. Wichtig ist, dass Sie sich ein Thema suchen, bei dem Sie vorzeigbare Erfolge erzielen können.

In einem gemeinsamen Diskussionsprozess mit den Verantwortlichen ist ein für das Unternehmen passender, handhabbarer und realistischer Maßnahmenplan zu erstellen, aus dem hervorgeht

- ▶ was zu tun ist,
- ▶ wer die Verantwortung trägt und
- ▶ bis wann welches Ergebnis erreicht werden soll.

Es geht nicht um zusätzliche Aufgaben, sondern darum, sich strategisch und zukunftsgerichtet zu verhalten.

Wir haben die wichtigsten Schritte des gesamten Vorgehens noch einmal idealtypisch in 5 Phasen zusammengefasst.

Idealtypisches Vorgehen in 5 Phasen

Phase 1:
Annäherung und Klärung

Warum sollen wir uns als BR damit beschäftigen?

- ▶ Warnzeichen beachten
- ▶ Verbündete suchen und finden

Phase 2:
Überblick verschaffen

Verschaffen Sie sich einen Überblick:

- ▶ Wie sieht die Altersstruktur aus?
- ▶ Wie sind Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation gestaltet?
- ▶ Wie steht es mit der Gesundheitsförderung?
- ▶ Wie mit der Personalentwicklung und Qualifizierung?
- ▶ Wie werden neue Mitarbeiter/innen gesucht und gebunden?

Phase 3:
Handlungsbedarf ableiten

In welchen Bereichen gibt es welchen Handlungsbedarf?

- ▶ Im Arbeits- und Gesundheitsschutz?
- ▶ In der betrieblichen Gesundheitsförderung?
- ▶ In der Personalplanung und -entwicklung?
- ▶ In der altersgerechten Qualifizierung?
- ▶ In der Arbeitsorganisation?
- ▶ In der Beschäftigungssicherung?

Phase 4:
Maßnahmen planen

Welche Maßnahmen lassen sich aus dem Handlungsbedarf ableiten u. a.:

- ▶ Nachhaltig und zielgerichtet ausbilden
- ▶ Mit Hochschulen kooperieren
- ▶ Kontakte zu Schulen pflegen
- ▶ Stipendien vergeben
- ▶ Arbeitsplätze und Arbeitsorganisation altersgerecht gestalten
- ▶ Betriebssport anbieten
- ▶ Gezielt Weiterbildung auch für Ältere anbieten

Phase 5:
Umsetzung

Gemeinsam mit Geschäftsleitung und den Beschäftigten

- ▶ Maßnahmen umsetzen und Ergebnisse auswerten

▶ Eine langfristig erfolgreiche Vorgehensweise berücksichtigt die unterschiedlichen Interessen im Unternehmen. Wir haben sie deswegen nochmals zusammengefasst:

Interessen des Unternehmens	Interessen der Beschäftigten
▶ will Gewinne erwirtschaften und sich sicher sein, dass Investitionen sich lohnen	▶ wollen in einem solventen und zukunfts-sicheren Unternehmen arbeiten
▶ will seine Leistungs- und Entwicklungs-fähigkeit erhalten und stärken	▶ wollen unter Arbeitsbedingungen arbeiten, mit denen sie das Rentenalter gesund erreichen können
▶ will das notwendige Wissen/Know-how im Unternehmen behalten	▶ wollen eine interessante, gesundheits-erhaltende Tätigkeit ausüben
▶ will leistungsfähiges Personal haben	▶ wollen, dass ihre Arbeit anerkannt und wertgeschätzt wird
▶ will stark in der Konkurrenz zu anderen Unternehmen sein	▶ wollen bis ins Alter ein sicheres Einkommen haben

Die Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten gehört zu den Aufgaben des Betriebsrats – und ist gleichzeitig die Motivation für die Gestaltung der Auswirkungen des demographischen Wandels im Unternehmen. Nur wenn z. B. frühzeitig auf die Ergonomie der Arbeitsplätze geachtet und das Gesundheitsverhalten aktiv gefördert wird, können langfristig Gesundheitsschäden vermieden bzw. vermindert und damit die Leistungsfähigkeit auch bei älteren Beschäftigten erhalten werden.


Das vereint sowohl die Interessen der Beschäftigten wie auch des Unternehmens. Veränderungen im Unternehmen können immer nur gemeinsam gestaltet werden.

Folgend möchten wir Ihnen mögliche Fallstricke und Voraussetzungen eines guten Gelingens nennen, die Sie bei Ihrer Planung zum weiteren Vorgehen berücksichtigen sollten.

Mögliche Fallstricke

... und Voraussetzungen guten Gelingens

 <p>Die Gestaltung des demographischen Wandels wird nur von einer Gruppe im Unternehmen als wichtig angesehen</p>	 <p>Das Thema auf breite Beine stellen!</p> <p>Langfristig kann eine Bewältigung des demographischen Wandels nur gelingen, wenn alle Beteiligten die Wichtigkeit erkannt haben und die Maßnahmen verzahnt sind. Ein Beispiel: Erhalt der Gesundheit kann nur dann wirksam verfolgt werden, wenn das Unternehmen die Arbeitsbedingungen danach ausrichtet – und die Beschäftigten selbst gesundheitsförderliche Verhaltensweisen auf- und ausbauen. Deswegen ist es bei diesem Thema besonders wichtig, dass Betriebsrat und Geschäftsführung an einem Strang ziehen.</p>
 <p>Die mittlere Führungsschicht hält sich heraus: „Lass die doch mal machen“</p> <p>Oftmals zieht sich die mittlere Führungsebene zurück, wenn Geschäftsführung und Interessenvertretung an einem Strang ziehen</p>	 <p>Ohne die Meister geht es nicht!</p> <p>Die Führungskräfte der mittleren Führungsschicht nehmen eine wichtige „Sandwich-Position“ ein: Sie sind unmittelbare Ansprechpartner nach oben und unten und haben dadurch eine Vermittlungsposition. Eine gute, langfristige Personalplanung, die Umsetzung von Arbeitssicherheitsmaßnahmen usw. hängen zum guten Teil von den Meistern und Vorarbeitern ab. Oftmals sind daher im Rahmen eines Projektes Maßnahmen zur Sensibilisierung und Information über die Auswirkungen des demographischen Wandels empfehlenswert.</p>




Wenn es jetzt doch los geht, dann aber richtig!

Engagement ist gut und wird gebraucht. Wichtig ist aber, nicht alles auf einmal machen zu wollen. Sonst droht die Überforderung und das Projekt ist gefährdet.




Es muss nicht gleich alles auf einmal sein!

In KMU sind die verfügbaren Ressourcen begrenzt. Daher ist es besser, nach einer umfassenderen Analyse ein begrenztes Thema aus dem Themenspektrum auszuwählen (z. B. Gesundheitsmanagement oder Nachwuchssicherung) und dies zu bearbeiten. Oder man startet ein Projekt in einem Teil des Unternehmens (und das umfassend!).



Das Projekt ist auf die Beine gestellt – und was bringt es?

Manchmal macht sich Ungeduld und Unzufriedenheit breit: Vieles hat man sowieso schon gewusst oder geahnt ... Aber wo bleiben die Erfolge?




Die Erfolge sehen und würdigen!

Auch wenn man manches schon geahnt hat: Durch eine handfeste Analyse wird das Bild klarer und differenzierter. Auch das ist schon ein erster Erfolg, denn es bietet die Grundlage für das weitere Handeln. Wenn man klein anfängt: Es ist immer wichtig, sich auch kleine Erfolge bewusst vor Augen zu führen. Ein Samenkorn braucht Zeit und Pflege, bis sich ein großer Baum daraus entwickelt.



Anderes wird wieder wichtiger ...

... und dringlicher. Das erste Engagement ebbt ab – und das Projekt und die Maßnahmen werden zurückgestellt und versanden.



Langen Atem behalten: das Ziel nicht aus den Augen verlieren – und klare Zuständigkeiten installieren.

Damit das Thema nicht untergeht, braucht es eine klare Zuständigkeit über lange Zeit. Ohne „Promotoren“ ist die Bearbeitung des Themas von Stimmungen abhängig. Hier ist der Betriebsrat gefragt, der sich für die Gestaltung des demographischen Wandels auch langfristig verantwortlich fühlt.

Und zu guter Letzt ein wichtiges Argument für die Beschäftigung mit dem Thema Gestaltung des demographischen Wandels in Ihrem Betrieb:

Vorausschauendes Handeln sichert die Zukunft Ihres Unternehmens und damit der Arbeitsplätze, erhöht die Attraktivität für Alt und Jung und führt zu deutlichen Wettbewerbsvorteilen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen ein gutes Gelingen!



Anhang

Woher bekommen Sie weiterführende Informationen?

Informationen von Gewerkschaften

... sind auf die Branche bezogen und helfen, sich zu vernetzen und weitere Kontakte zu knüpfen. Ansprechpartner ist Ihre zuständige Gewerkschaft.

Hilfreiche, praktische Informationen im Internet

... aller Art lassen sich beim Stöbern entdecken, z. B. weiterführende Broschüren, Tipps und Werkzeuge zur ersten Analyse Ihrer betrieblichen Ausgangssituation ...

Wir haben für Sie gestöbert – suchen Sie sich das für Sie passende davon aus⁵:

■ Die Mischung macht's: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit | BGI 7009-1

www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/BG-Informationen/BGI-GUV-I-7009-1-Gesund-und-fit-im-Kleinbetrieb.html
Diese Broschüre gibt insbesondere KMU Tipps, wie sie den Folgen des demographischen Wandels begegnen können. Sie bietet Ihnen im Anhang eine Vorlage zum Erfassen der betrieblichen Altersstruktur, einen Literaturnachweis sowie Internet-Links. Weiterhin enthält sie sogenannte „Selbst-Checks“ zu

den Themen Arbeitsplätze gestalten, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren, Gesundheit erhalten und fördern, lebenslang lernen und Wissen weitergeben und Mitarbeiter/innen finden und binden.

Bewertung für die Betriebsrats-Praxis: *****

■ Demographie-Check

www.inqa-demographie-check.de/selbsttest.php

Eine online-Selbsteinschätzung ermöglicht Ihnen eine erste kurze Bestandsaufnahme Ihrer demographischen Situation. Hierzu finden Sie 22 Fragen zu ausgewählten Bereichen der Betriebsführung.

Einen weiteren Selbst-Check für altersgerechte Personalentwicklung finden Sie unter: www.agecert.de/age-cert-selbstcheck.html sowie unter: www.ergo-online.de Stichwort: Demographie-Check.

Bewertung für die Betriebsrats-Praxis: *****

■ INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit

www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/demographischer-wandel.html
Hier erfahren Sie mehr rund um das Thema Demographischer Wandel.

⁵ Subjektiv haben wir die Seiten nach der Relevanz für die Betriebsrats-Praxis mit Sternen bewertet: Fünf Sterne = hohe Relevanz, ein Stern = geringe Relevanz.

Stichworte: Aktuelles, Wissen, Publikationen, Gute Praxis, Projekte.

Z. B. Finden Sie unter dem Punkt Wissen, Demographie-Tools, Altersstrukturanalysen & Demographie-Checks ein PDF Dokument „Übersicht: Instrumente zur Altersstrukturanalyse“ und „Übersicht: Demographie-Checks für Unternehmen“ (siehe oben) oder unter Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, Gefährdungsbeurteilung die Broschüre: *„Aller guten Dinge sind drei! Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse, alter(n)sgerechte Gefährdungsbeurteilung – drei Werkzeuge für ein demographiefestes Unternehmen (sehr empfehlenswert!)“*. Alles zum Runterladen! Unter dem Stichwort „Gute Praxis“ finden Sie viele praktische Beispiele.
Bewertung für die Betriebsrats-Praxis: *****

■ **LagO – Länger arbeiten in gesunden Organisationen**

www.lago-projekt.de/index.html
 Im Projekt LagO werden, gemeinsam mit Unternehmen aus Industrie, Handel und öffentlichem Dienst, Konzepte und Maßnahmen entwickelt und erprobt, um die Gesundheit und die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu fördern. Unter Instrumente finden Sie u. a.:
 Anleitung zur Altersstrukturanalyse
 Checkliste zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen

Leitfaden zur Arbeitsplatzbeobachtung „55 plus“.

Bewertung für die Betriebsrats-Praxis: *****

■ **Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.v.**

www.tbs-nrw.de/tbs/
 Die TBS NRW unterstützt Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen.
 Projekt: Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel (demoBiB)
www.demobib.de
 Hier findet ein Betriebsrat zum Thema Demographie fast alles: u. a. Online-Tools, hilfreiche und praktische Broschüren zum Runterladen, Werkzeuge, aktuelle Informationen, Dokumente und Veröffentlichungen sowie Web-Videos.
Bewertung für die Betriebsrats-Praxis: *****

■ **Die Bilanzierung von Instrumenten zur Gestaltung des demografischen Wandels**

www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2167.html
 Im Rahmen des vorliegenden Berichts werden ausgewählte Instrumente und Gestaltungsansätze zum demografischen Wandel aus dem deutschen und dem niederländischen Raum bilanziert. Im Blickpunkt stehen dabei zugängliche Methoden/Instrumente. Diese sind den Handlungsfeldern Altersstruktur,

Arbeitsgestaltung, Führung, Gesundheit, Qualifikation / Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen sowie Potenzialen und Kompetenzen zugeordnet. Sie werden auf ihre Praxistauglichkeit und Anwendbarkeit hin überprüft und bezüglich ihrer Stärken und Schwächen aufbereitet.

Der gesamte Projektbericht, bestehend aus Bilanzierung und Handlungsleitfaden wird auf Anfrage von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zur Verfügung gestellt.
 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2009. 172 Seiten, Projektnummer: F 2167.
Bewertung für die Betriebsrats-Praxis: *****

■ **Praktische Werkzeuge**

www.demowerkzeuge.de/index.php
 ... zur ersten Analyse Ihrer betrieblichen Ausgangssituation, hilfreiche Tipps zu erfolgreichen Umsetzungsmaßnahmen auf der Grundlage eines Forschungsprojekts (2005).
Bewertung für die Betriebsrats-Praxis: ***

■ **Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn)**

www.demographie-netzwerk.de/demographie-praxis/
 Hier erfahren Sie Allgemeines über Demographie-Praxis, Demographie-Forschung, Veranstaltungen zum Thema Demographie.
Bewertung für die Betriebsrats-Praxis: **

■ **www.erfahrung-ist-zukunft.de**

... ist eine Webseite der Bundesregierung mit hilfreichen Hinweisen auf allen Ebenen. Initiatoren sind neben der Bundesregierung auch DGB, BDA, DIHK etc. Auf Wunsch gibt es einen Newsletter mit jeweils aktuellen Nachrichten.
Bewertung für die Betriebsrats-Praxis: **

■ **Die deutsche Bevölkerungspyramide**

www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/
 Eine für die Betriebsratspraxis nicht notwendige aber dennoch interessante Seite des Statistischen Bundesamts. Hier kann man sich die Entwicklung der Bevölkerungspyramide über die Jahre mit unterschiedlichen Annahmen anschauen.
Bewertung für die Betriebsrats-Praxis: *

Geförderte Projekte zum Thema Demographie

... können auch in Ihrem Unternehmen genutzt werden, um mit geringeren Kosten viel zu erreichen. Wir empfehlen, zur Informationsrecherche bei Institutionen wie Gewerkschaften, Ministerien, Universitäten etc. nachzufragen. Hier ein aktuelles Beispiel:

■ Förderprogramm des Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS):

Demographischer Wandel als betriebliche Herausforderung – Veränderungen frühzeitig erkennen und erfolgreich gestalten vom 23. April 2010 (vorläufige Laufzeit bis 2013).

Gefördert werden Vorhaben, die nachhaltig zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beitragen. Ziel ist sowohl die Umsetzung und der Transfer von Erkenntnissen und Instrumenten zum demographischen Wandel, als auch die Entwicklung und Erprobung betrieblicher Gestaltungslösungen. Vorrang genießt die Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen bzw. von Netzwerken, die diese einbeziehen. Mehr dazu unter: www.gsub.de/zda

Aktuelle Studien zum Thema drohender Facharbeitermangel

■ Fachkräftemangel in Ostdeutschland – Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung, AH65

Studie der Otto Brenner Stiftung, Mai 2010
Gegenwärtig bahnt sich – allenfalls durch die Finanz- und Wirtschaftskrise verzögert – im ostdeutschen Arbeitsmarkt ein rascher Umschlag von massivem Nachwuchsüberschuss zu zunehmender, wahrscheinlich lang anhaltender Fachkräfteknappheit an, der die meisten Betriebe zu schnellen und tiefgreifenden Reaktionen zwingen wird, wenn sie überleben wollen. Hierbei werden viele Betriebe in Bedrängnis geraten, da sie auf diesen Reaktionszwang, der gegenwärtig bereits sichtbar wird, weitestgehend unvorbereitet sind. Als pdf-Datei kostenlos erhältlich unter www.otto-brenner-shop.de/publikationen/obs-arbeitshefte.html

■ Gemeinsame Fachkräftestudie Berlin Brandenburg

Prognosen – Empfehlungen. Ein Überblick.
Gemeinsame Studie des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg und der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales des Landes Berlin
„Die Studie zeigt, dass es gerade in den

besonders zukunftssträchtigen Wachstumsbereichen der Wirtschaftsregion zu einem gravierenden Mangel an Fachkräften kommen könnte - wenn keine geeigneten Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Wird der Bedarf nicht gedeckt, sind schwerwiegende wirtschaftliche Folgen mit – so paradox es klingt – steigender Arbeitslosigkeit zu erwarten.“
Als pdf-Datei kostenlos erhältlich unter Publikationen www.masf.brandenburg.de

■ Der demografische Wandel und seine Folgen für die Sicherstellung des Fachkräftenachwuchses

Ein wissenschaftliches Diskussionspapier des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB).
„Der demografische Einbruch beeinträchtigt nun auch die Sicherstellung des Fachkräftenachwuchses in Deutschland. Das Nachfragepotenzial nach dualer Ausbildung schrumpft bereits, und diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Zwar wird die Zahl der studienberechtigten Abiturienten noch bis 2016 zunehmen und aufgrund doppelter Abiturientenjahrgänge in einigen Ländern temporär nach oben schnellen. Doch ist das Interesse der Abiturienten an betrieblicher Berufsausbildung im dualen System zu gering, um die stark sinkende Nachfrage nichtstudienberechtigter Schulabgänger und -absolventen bundesweit kompensieren zu können.“ Lesen Sie mehr dazu

unter: Bundesinstitut für Berufsbildung, Heft 106, Bonn 2008, www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/2079

Beratungen

... unterstützen Sie mit Wissen, Werkzeugen und Erfahrung auf Ihrem Weg. Eine externe Einschätzung der Situation, Moderation von unterschiedlichen Interessen und spezifisches Fachwissen können für Ihr Anliegen sehr hilfreich sein. Eine passende Beraterin oder einen passenden Berater finden Sie z. B. über Ihre Gewerkschaft.

