



## Demografischer Wandel und Kohlerückzug in der Emscher-Lippe Region

- eine Herausforderung für das Personalmanagement -



## Demografischer Wandel und Kohlerückzug in der Emscher-Lippe Region

- eine Herausforderung für das Personalmanagement -

Strahlungsarmer Monitor? Mobbing? Geräuschemissionen? Umgang mit Gefahrstoffen? Stress? Arbeitszeitmodelle? Sie haben eine Frage zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit?

Fragen Sie uns! In unseren Wissenspeichern findet sich garantiert die Antwort. Und falls nicht, fragen wir für Sie einen unserer 200 Experten im Haus. Wir sind für Sie da - kompetent, schnell, zuverlässig!

Service-Telefon 0180.321 4 321  
Montag bis Freitag von 8.00 - 16.30 Uhr (0,09 /Minute aus dem nationalen Festnetz der Deutschen Telekom AG)

Fax 0180.321 8 321  
(0,09 /Minute aus dem nationalen Festnetz der Deutschen Telekom AG)

E-Mail [info-zentrum@buaa.bund.de](mailto:info-zentrum@buaa.bund.de)

Internet [www.buaa.de](http://www.buaa.de)

# Inhalt

3	<b>1</b>	<b>Einleitung</b>
4	<b>2</b>	<b>Bevölkerungsentwicklung</b>
6	<b>3</b>	<b>Erwerbsbevölkerung</b>
8	<b>4</b>	<b>Fachkräftemangel</b>
10	<b>5</b>	<b>Arbeitsmarkt</b>
12	<b>6</b>	<b>Qualifikationsstruktur</b>
14	<b>7</b>	<b>Wandel der Wirtschaftsstruktur</b>
16	<b>8</b>	<b>Demografischer Wandel und Personalmanagement</b>
18	<b>9</b>	<b>Motivation und Führung im demografischen Wandel</b>
20	<b>10</b>	<b>Personalentwicklung</b>
24	<b>11</b>	<b>Arbeitsorganisation und Arbeitseinsatz</b>
26	<b>12</b>	<b>Arbeitszeitgestaltung</b>
30	<b>13</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>
32	<b>14</b>	<b>Das Projekt "Fit mit alternden Belegschaften"</b>

# 1 Einleitung

Zur Emscher-Lippe Region gehören die Städte Bottrop und Gelsenkirchen sowie der Kreis Recklinghausen. Die Region ist in besonderem Maße betroffen durch die Schließung des Steinkohlenbergbaus. Zwar ist der Bergbau schon längst nicht mehr dominierend, aber noch immer eine wichtige Branche, auch aufgrund der vielfältigen Zuliefererverflechtungen. Neben dem Bergbau schwindet auch die Dominanz der Großbetriebe in der Region. Heute ist sie klein- und mittelständisch geprägt. Andere Branchen gewinnen an Bedeutung, häufig mit deutlich anderen Qualifikationsanforderungen. Klassische Bergbauzulieferer orientieren sich um und entwickeln neue Geschäftsfelder und Produkte. Parallel sind wachsende Unternehmen bemüht, ihre Marktchancen zu nutzen und die positive Entwicklung zu stabilisieren. Andere, traditionell starke Branchen agieren weiter auf hohem Niveau. Es ist also Bewegung in der Region.

Für das Personalmanagement der im Strukturwandel befindlichen Betriebe bedeutet dies Hochkonjunktur. Ablauf- und Arbeitsorganisation müssen überdacht werden, neue, veränderte Qualifikationen sind gefragt. Personalentwicklung und die Stärkung der vorhandenen eigenen Potenziale gewinnen dabei immer mehr an Bedeutung.

Dies gilt auch aus einem anderen Grunde: die demografischen Entwicklungen machen sich langsam, aber kontinuierlich bemerkbar. Die Bevölkerung nimmt ab, die jungen Nachwuchsjahrgänge werden "dünner". Zugleich steigt der Anteil der Älteren, jenseits des Erwerbslebens, aber auch der Anteil der 50 – 65 jährigen steigt. Dies ist eine Chance für die Betriebe, weil das Erfahrungswissen dieser Beschäftigtengruppe sehr hoch ist. Aber auch eine Herausforderung, weil ältere Beschäftigte häufig nicht mehr von betrieblicher Weiterbildung partizipierten und weil Arbeitsorganisation und Gesundheitsförderung auf den Prüfstand müssen, wenn alle länger arbeiten sollen. In naher Zukunft kommen darüber hinaus größere Verrentungswellen auf die Unternehmen zu. Die Gewinnung von qualifiziertem Nachwuchs wird dann zu einem Schlüsselthema. Dies gilt auch für die Vermeidung des massenhaften Verlustes von (verrentetem) Erfahrungswissen.

Diese Broschüre ist entstanden im Rahmen des INQA – Projekts „Fit mit alternden Belegschaften - Qualifizierungsoffensive in der Emscher-Lippe Region“ und gibt einen ersten Überblick über das, was in der Region passiert und wie die Unternehmen mit ihrem Personalmanagement darauf reagieren können.

## 2 Bevölkerungsentwicklung

In ganz Deutschland wird sich die Bevölkerung hinsichtlich ihrer Anzahl und der altersmäßigen Zusammensetzung in den kommenden Jahren stark verändern. Allerdings sind die Entwicklungen in den einzelnen Bundesländern und den verschiedenen Regionen sehr unterschiedlich. Im Ruhrgebiet werden diese Veränderungen besonders stark ausfallen, stärker als in anderen Regionen Deutschlands oder NRW's. Zudem hat diese Entwicklung hier früher eingesetzt. Für die Emscher- Lippe Region als Teil des Ruhrgebiets gilt dies gleichermaßen.

Diese Veränderungen sind hier nicht nur das Resultat des Alterungsprozesses der Bevölkerung, also von längerer Lebenserwartung und geringer Geburtenrate. Sie werden verstärkt durch negative Wanderungssalden der Region. Der Wandel ist somit in vollem Gange, die Region ist quasi „mittendrin“. Im Folgenden wird aufgezeigt, welche Dimensionen die demografischen Entwicklungen in der Region haben.

Neben dem rein quantitativen Rückgang der Bevölkerungszahlen, stellen die alterstrukturellen Veränderungen der Bevölkerung ein charakteristisches Merkmal des demografischen Wandels dar. Stark ansteigen werden die Anzahl und der Anteil der über 65-jährigen in der Region. Knapp 30% der Bevölkerung werden im Jahr 2030 älter als 65 Jahre sein. Alle anderen Altersgruppen hingegen schrumpfen, sowohl absolut als auch gemessen an ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass hier zukünftig eine größere Gruppe älterer Personen einer zunehmend kleiner werdenden Anzahl jüngerer Personen oder Personen mittleren Alters gegenüber stehen wird.

Die Alterung der Bevölkerung wirft dabei vielerlei Fragen auf. Gesamtgesellschaftlich steht hier vor allem die Lösung der sozialpolitischen Herausforderungen im Fokus. Trotz hoher Relevanz finden bislang die Veränderungen, die durch die skizzierte demografische Entwicklung und veränderte politische Rahmenbedingungen auf Unternehmen und ihre Mitarbeiter zukommen, noch relativ wenig Beachtung.

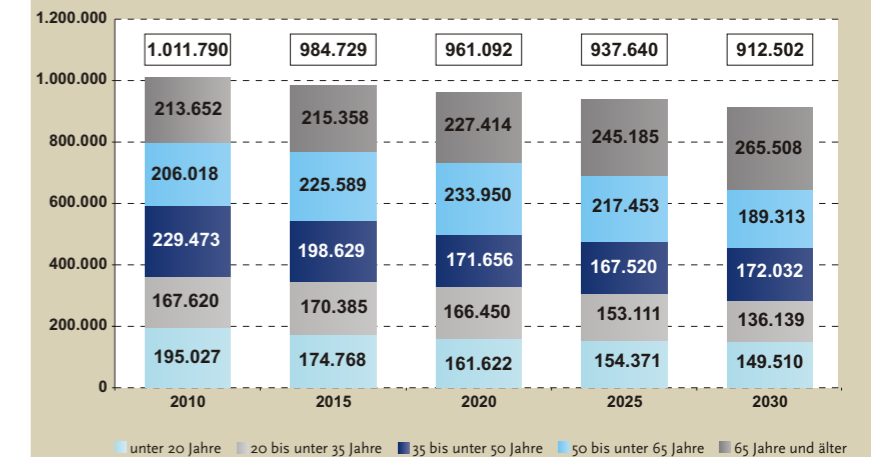
Tabelle 1: Voraussichtliche Bevölkerungszahlen bis 2030 in der Emscher- Lippe Region und NRW im Vergleich

	2010	2015	2020	2025	2030	Entwicklung 2010-2030 in %
<b>NRW</b>	17.927.456	17.775.338	17.668.201	17.532.728	17.332.322	-3,32
<b>Bottrop</b>	117.719	115.582	113.819	111.966	109.775	-6,75
<b>Gelsenkirchen</b>	261.134	253.164	246.665	240.480	234.040	-10,38
<b>Kreis Recklinghausen</b>	632.937	615.983	600.608	585.194	568.687	-10,15
<b>Region Emscher- Lippe gesamt</b>	1.011.790	984.729	961.092	937.640	912.502	-9,81

- Die Zahlen verdeutlichen einen Rückgang der Bevölkerung von knapp 9,8 % in der Emscher- Lippe Region. Binnen 20 Jahren wird der Bevölkerungsrückgang auf Landesebene hingegen bei etwa 3,3 % liegen. Dies zeigt, dass die Region überproportional vom Bevölkerungsrückgang betroffen sein wird.
- Innerhalb der Region aber auch im Vergleich zu anderen Kreisen und kreisfreien Städten in NRW wird der Bevölkerungsrückgang in der Stadt Gelsenkirchen mit rund 10,4 % am gravierendsten ausfallen.

Quelle: Landesdatenbank NRW, Landesbetrieb für Information und Technik Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Eigene Darstellung.

Abbildung 1: Bevölkerung 2010- 2030 in der Emscher- Lippe Region, nach Altersgruppen



- Im Jahr 2010 liegt der Anteil der unter 20-jährigen in der Emscher- Lippe Region voraussichtlich bei 19,3 % (NRW 19,3 %), der Anteil der 20- u. 65-jährigen bei 59,6 % (NRW 60 %), der Anteil der 65-jährigen und älteren beträgt 21,1 % (NRW 20,3 %).
- Bis zum Jahr 2030 wird sich dieses deutlich verändern. Der Anteil der unter 20-jährigen in der Emscher-Lippe Region wird deutlich von 19,3 % auf 16,4 % (NRW 17 %) sinken, 54,5 % (NRW 55,7 %) sind im Jahr 2030 zwischen 20 und unter 65 Jahren alt, der Anteil der über 65-jährigen steigt hingegen auf 29,1 % (NRW 27,3 %).

Quelle: Landesdatenbank NRW, Landesbetrieb für Information und Technik Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Eigene Darstellung.

### 3 Erwerbsbevölkerung

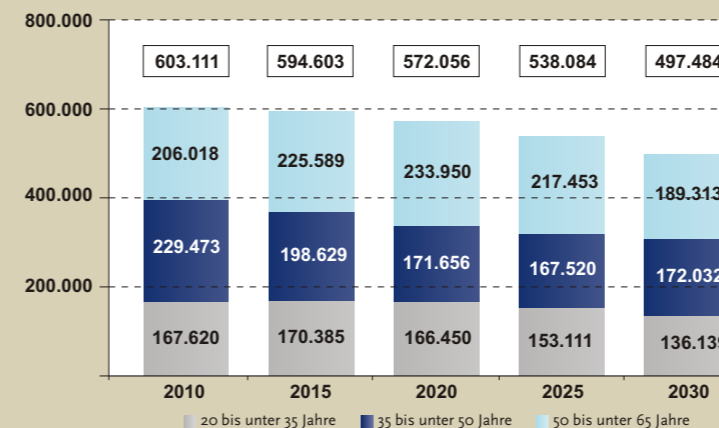


Die demografischen Veränderungen haben auch Auswirkungen auf das Arbeitskräftepotenzial. Wie viele Menschen werden dem Arbeitsmarkt der Region in den nächsten Jahren zur Verfügung stehen und in welchen Altersklassen werden sich diese befinden? Betrachten wir zu diesem Zwecke die Altersgruppen der 20 – 65 jährigen Menschen in der Region.

Ein Trend zeichnet sich in der Emscher- Lippe Region klar ab: Die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter wird von 2010 – 2030 deutlich stärker schrumpfen als die Gesamtbevölkerung. 2010 sind noch 603.111 Personen im erwerbsfähigen Alter, 2020 voraussichtlich 572.056 und 2030 nur noch 497.484. Dies entspricht einer Abnahme von 17,5 % innerhalb von zwanzig Jahren in der Emscher- Lippe Region (NRW 10,23 %). Die Erwerbsbevölkerung in Emscher- Lippe wird also deutlich stärker schrumpfen als zum Beispiel in NRW gesamt.

Darüber hinaus wird sich die Altersstruktur der Menschen im erwerbsfähigen Alter in der Region deutlich verändern. Schon bald wird die Gruppe der 50 – 65 jährigen die zahlenmäßig stärkste Gruppe sein, während die Altersgruppe der 35 – 50 jährigen, heute noch die mit Abstand größte Gruppe, dramatisch schrumpfen wird. Die 20 – 35 jährigen werden hingegen auch weiterhin die kleinste Gruppe der Erwerbsbevölkerung ausmachen. Ein sinkender Anteil jüngerer und mittelalter Personen wird also einem steigenden Anteil über 50 jähriger gegenüberstehen. Dabei werden zukünftig aufgrund des steigenden Renteneintrittsalters auch zunehmend Menschen zwischen 65 und 67 zur Erwerbsbevölkerung zu zählen sein. Diese Entwicklung wird sich in den Altersstrukturen der Belegschaften in den Betrieben niederschlagen, von Branche zu Branche, von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, im Trend aber eindeutig: die Belegschaften altern!

Abbildung 2:  
Erwerbsbevölkerung 2010 - 2030 in der Emscher- Lippe Region



- Der Anteil der Personengruppe zwischen 20 und 35 Jahren (2010: 27,8% / 2030: 27,4%) bleibt fast durchgängig auf dem gleichen Niveau.
- Der Anteil der 35 bis unter 50jährigen an der Erwerbsbevölkerung (2010: 38%/ 2030: 34,6%) wird hingegen kleiner werden.
- Der Anteil der 50 bis unter 65jährigen wird von 34,2% im Jahre 2010 auf 38 % im Jahre 2030 steigen.

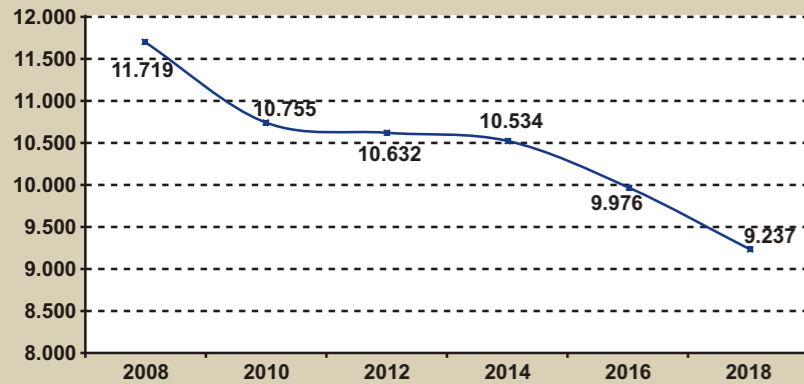
Quelle: Landesdatenbank NRW,  
Landesbetrieb für Information und Technik Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Eigene Darstellung.

#### Zum Nachdenken

- Wie ist die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen heute?
- Wie wird sich die Altersstruktur Ihrer Beschäftigten voraussichtlich in den kommenden Jahren verändern?
- Wann gehen erfahrene Mitarbeiter/-innen in Rente?
- Kann die Nachfolge aus dem eigenen Betrieb erfolgen oder muss jemand Externes gesucht werden?
- Wie kann das wichtige Wissen der erfahrenen Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden, damit es nicht „mit in Rente“ geht?
- Was kann der Nachfolger schon, wo besteht noch Qualifizierungsbedarf?
- Wie kann der Nachfolger qualifiziert und auf sein neues Aufgabenfeld vorbereitet werden?

# 4 Fachkräftemangel

Abbildung 3: Schulabgängerzahlen für die Emscher- Lippe Region, 2008- 2018



Quelle: Landesdatenbank NRW, Landesbetrieb für Information und Technik Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Eigene Darstellung.

In der Emscher- Lippe Region ist in den nächsten Jahren mit einem erheblichen Rückgang der Schülerzahlen zu rechnen. So verlassen im Jahr 2008 in der Emscher- Lippe Region 11.719 Personen die Schule, 2018 sind es voraussichtlich nur noch 9.237. Dies entspricht einer Abnahme von 21,2 %. Auch wenn der Rückgang unter dem von NRW (-26,4%) liegt, so ist er doch beträchtlich!

Viele Unternehmen können bereits heute Stellen für Fachkräfte aber auch Ausbildungsplätze nicht qualifiziert besetzen.

Es ist daher davon auszugehen, dass die Intensität im Wettbewerb um die Gewinnung der zahlenmäßig weniger werdenden Schulabgänger/innen stark zunehmen wird. Deshalb ist es für die Betriebe wichtig, frühzeitig die Weichen zu stellen und Lösungsansätze zu entwickeln. Kooperationen mit Schulen oder den Bekanntheitsgrad des Unternehmens in der Region zu erhöhen, sind zwei mögliche Ansätze. Dazu gehört auch vermeintlich schwächeren Schulabgängern eine Chance zu geben.

In dieser Konkurrenz um Fachkräfte können nicht alle die Gewinner sein. Gerade kleine und mittlere Unternehmen haben oft das Nachsehen. Neben der externen Suche, wird es daher für viele Betriebe darauf ankommen, die eigenen Ressourcen zu entwickeln. Die Suche nach den unentdeckten internen Talenten und die systematische Förderung wird daher eine Überlebensaufgabe.

Tabelle 2: Anteil der Schulabgänger nach Schulformen

	2008 (Angaben in Prozent)				
	ohne Hauptschulabschluss	Hauptschulabschluss	Fachoberschulreife	Fachhochschulreife	Hochschulreife
Kreis Recklinghausen	3,4	19,2	46,7	3,1	27,6
Gelsenkirchen	4,7	21,3	41,8	3,9	28,3
Bottrop	3,9	20,9	45,7	2,8	26,7
Emscher- Lippe Region	3,8	19,9	45,4	3,3	27,7
NRW	3,0	20,2	43,3	3,2	30,3
	2018 (Angaben in Prozent)				
	ohne Hauptschulabschluss	Hauptschulabschluss	Fachoberschulreife	Fachhochschulreife	Hochschulreife
Kreis Recklinghausen	3,1	16,5	44,3	3,6	32,5
Gelsenkirchen	4,5	18,9	39,1	4,3	33,2
Bottrop	3,8	18,0	42,7	2,9	32,5
Emscher- Lippe Region	3,5	17,3	42,8	3,7	32,7
NRW	2,7	16,6	40,8	3,7	36,2

Quelle: Landesdatenbank NRW, Landesbetrieb für Information und Technik Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Eigene Darstellung.

Vor diesem Hintergrund können auch die Zahlen zu den Bildungsabschlüssen der Schulabgänger einen wichtigen Eindruck vermitteln, wie die Region Emscher- Lippe für die Zukunft aufgestellt ist. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das (schulische) Bildungsniveau in der Emscher- Lippe Region etwas niedriger ist als das des Landes NRW.

Näheres Hinsehen zeigt jedoch größere Unterschiede zwischen den einzelnen Städten der Emscher- Lippe Region. So liegt beispielsweise der Anteil der Personen in Gelsenkirchen die die Schule ohne Hauptschulabschluss verlassen mit 4,7% über dem der Emscher- Lippe Region (3,8%) sowie dem landesweiten Durchschnitt von 3,0%.

## Zum Nachdenken

- Bilden Sie bereits aus?
- Wie gewinnen Sie qualifizierte Auszubildende für Ihr Unternehmen?
- Wie kann man Ausbildung auch in kleinen und mittleren Unternehmen realisieren, wenn Ressourcen knapp sind?
- Welche internen Potenziale können genutzt werden?
- Wie kann man diese optimal fördern?

## 5 Arbeitsmarkt

Wie das gesamten Ruhrgebiet ist auch die Emscher-Lippe Region vom Bedeutungsrückgang der Montanindustrien stark betroffen. Trotz vieler Erfolge im Prozess des Strukturwandels schlägt sich dies in der Arbeitsmarktsituation nieder. Die absehbare Schließung der letzten Steinkohlezechen wird den Arbeitsmarkt zusätzlich belasten.

In der Emscher-Lippe Region waren Mitte 2009 60.462 Personen arbeitslos, dies entspricht einer Arbeitslosenquote von rund 13,2 %.

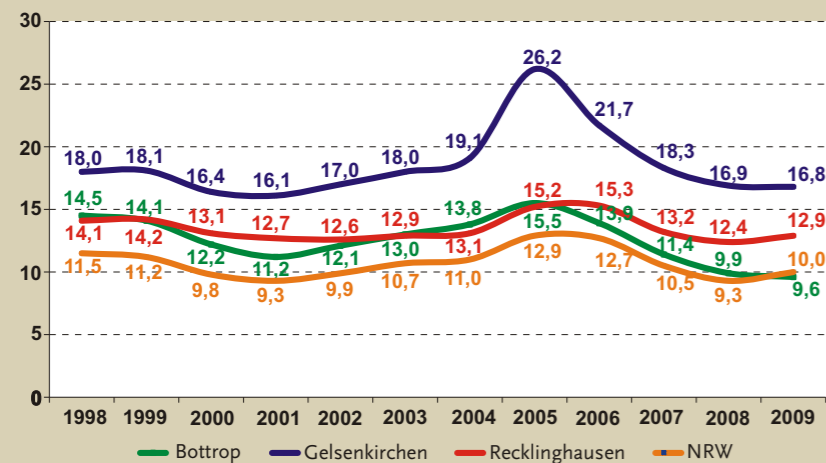
Knapp ein Fünftel der arbeitslosen Bevölkerung hat eine ausländische Staatsbürgerschaft, rund 11,4 % sind jünger als 25 Jahre, 12,1% sind älter als 55 Jahre.

Die Arbeitslosenquote der Emscher-Lippe Region liegt insgesamt weit über dem Landesdurchschnitt von NRW (10,0 %).

Innerhalb der Emscher-Lippe Region sind die Unterschiede jedoch beträchtlich: Während die Stadt Gelsenkirchen Mitte 2009 eine Arbeitslosenquote von 16,8 % verzeichnete waren es in Recklinghausen 12,9 %, in Bottrop 9,6 %.

Die leichte Erholung auf dem Arbeitsmarkt in den Jahren 2006-2008 droht durch die Auswirkungen der globalen Krise wieder aufgezehrt zu werden.

Abbildung 4: Arbeitslosenquote in den Städten der Emscher-Lippe Region sowie NRW 1998-2009 (Stichtag jeweils 30.06).



Quelle: Landesdatenbank NRW, Landesbetrieb für Information und Technik Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Eigene Darstellung.



## 6 Qualifikationsstruktur

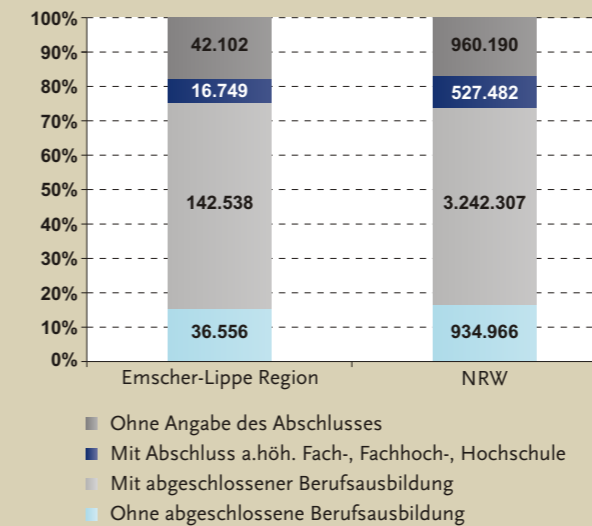
Qualifizierte Mitarbeiter sind ein wesentlicher Standort- und Wettbewerbsfaktor. Das regionale Bildungsniveau hat Auswirkungen auf die Zukunftsfähigkeit der Betriebe sowie die Wettbewerbsfähigkeit eines Wirtschaftsraumes insgesamt. Genügend qualifizierte Fachkräfte sichern den regional ansässigen Betrieben Wettbewerbsvorteile und ziehen zugleich externe Betriebe an, was den Wirtschaftsraum nachhaltig stärkt.

Perspektivisch werden die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten eher zu- als abnehmen. Wachsende Kundenanforderungen, neue Technologien und zunehmende Konkurrenz begründen diese Entwicklung. Nur mit qualifizierten, d.h. gut ausgebildeten Belegschaften haben Unternehmen dauerhaft die Chance, diese zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen und wettbewerbsfähig zu sein.

Über die Qualifikationsstruktur in der Emscher-Lippe Region insgesamt geben die Statistiken zu sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Auskunft. Zum Vergleich werden die Zahlen für NRW gesamt hinzugezogen.

Der Anteil der Arbeitnehmer mit akademischem Abschluss ist in der Emscher-Lippe Region mit 7 % geringer als der der Arbeitnehmer in NRW gesamt (9,3%). Der Anteil der Arbeitnehmer mit abgeschlossener Berufsausbildung liegt hingegen über dem Landesdurchschnitt (ELR: 59,9% / NRW: 57,2%). Wir treffen also in der Regel auf qualifizierte Fachkräfte. Dies sind keine schlechten Voraussetzungen für die erfolgreiche Bewältigung des Strukturwandels. Allerdings finden wir auch noch einen nicht unerheblichen Anteil an Beschäftigten ohne einschlägigen Berufsabschluss vor: So hat fast jeder sechste Beschäftigt sowohl in der Emscher-Lippe Region als auch in NRW insgesamt keine abgeschlossene Berufsausbildung (ELR: 15,4 % / NRW: 16,5%). Gerade dieser Gruppe gilt ein besonderes Augenmerk, soll sie nicht zu den Verlierern und Bremsen des Wandels werden.

**Abbildung 5<sup>1</sup>:**  
Qualifikationsstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Emscher-Lippe Region



Quelle: Landesdatenbank NRW, Landesbetrieb für Information und Technik Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). Eigene Darstellung.

<sup>1</sup>In letzterer Gruppe sind auch solche Beschäftigte geführt, deren Ausbildung statistisch (noch) nicht ermittelt werden konnte. Neben den nachweislich über keinen Abschluss verfügenden Beschäftigten sind hier auch all die Fälle subsumiert, in denen keine Zuordnung möglich ist oder keine Angaben erfolgten. Demzufolge enthält diese Spalte auch die in Ausbildung befindlichen und daher noch nicht über einen Abschluss verfügenden Beschäftigten.

### Zum Nachdenken

- Wie sind die Qualifikationsstrukturen in Ihrem Unternehmen?
- Genügen die vorhandenen Kompetenzen den Anforderungen der Zukunft?
- Wo liegen die zukünftigen Bedarfe?
- Was kann man tun, um diese Bedarfe zu decken?
- Welche Beschäftigte müssen wie qualifiziert werden?



## 7 Wandel der Wirtschaftsstruktur

Der Wandel der Wirtschaftsstruktur hat sich in den vergangenen Jahren unvermindert fortgesetzt. Klassische industrielle Branchen verzeichnen sinkende Beschäftigungszahlen, andere, vor allem im Dienstleistungssektor, nehmen an Bedeutung zu. Obwohl der Bergbau nicht mehr zu den dominierenden Branchen in der Region gehört, ist der fortschreitende Kohlerückzug aufgrund der Verflechtungen mit einem großen Kreis an Zulieferern nach wie vor von hoher Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung.

Binnen acht Jahren (1999 – 2007) sank die Anzahl derjenigen, die in der Emscher-Lippe Region im Bergbau und bei der Gewinnung von Steinen und Erden beschäftigt sind, von 23.330 auf 4.043. Der relative Anteil, der in diesem Bereich Beschäftigten, sank damit von 8,8% auf 1,7%. Ein ähnlich großer Rückgang findet sich in keinem der anderen Wirtschaftszweige.

Zusätzlich zu den Arbeitsplätzen, die direkt im Bergbau verloren gehen, fallen auch bei den Zuliefererbetrieben viele Arbeitsplätze weg. Von den direkten Arbeitsplätzen im Bergbau und bei den Zuliefererbetrieben sind zudem weitere Arbeitsplätze im wirtschaftlichen Umfeld abhängig. Insofern stellt das „Zechensterben“ in der Region eine große strukturelle Veränderung dar, die sich nicht nur auf die direkten Bergbauunternehmen beschränkt.

Neben dem Bergbau hat v.a. das verarbeitende Gewerbe einen Beschäftigungsrückgang zu verzeichnen. Im gleichen Zeitraum gingen hier 10.652 Arbeitsplätze verloren. Gleichwohl ist im Jahr 2007 das verarbeitende Gewerbe mit über 44.675 Beschäftigten (18,78%) nach wie vor der zweitgrößte Wirtschaftszweig in der Region. Arbeitsplätze gingen auch im Handel verloren, der mit über 36.616 Beschäftigten aber weiterhin ebenfalls von hoher Bedeutung für die Region ist. So stellte der Handel, gemessen an der Anzahl der Beschäftigten, in der Emscher-Lippe Region auch 2007 den drittgrößten Wirtschaftszweig dar.

Im Gegenzug haben vor allem Dienstleistungsbranchen Wachstum zu verzeichnen, allen voran die unternehmensbezogenen Dienstleistungen. Hier sind zwischen 1999 und 2007 deutlich wachsende Beschäftigungszahlen festzustellen. Mit gut 13,5% (32.058 Erwerbstätige) der Beschäftigten rangiert dieser Wirtschaftszweig 2007 bereits an vierter Stelle in der Region. Gegenüber 1999 sind im Jahr 2007 12.133 mehr Beschäftigte in diesem Bereich in Arbeit, als es acht Jahre zuvor der Fall war.

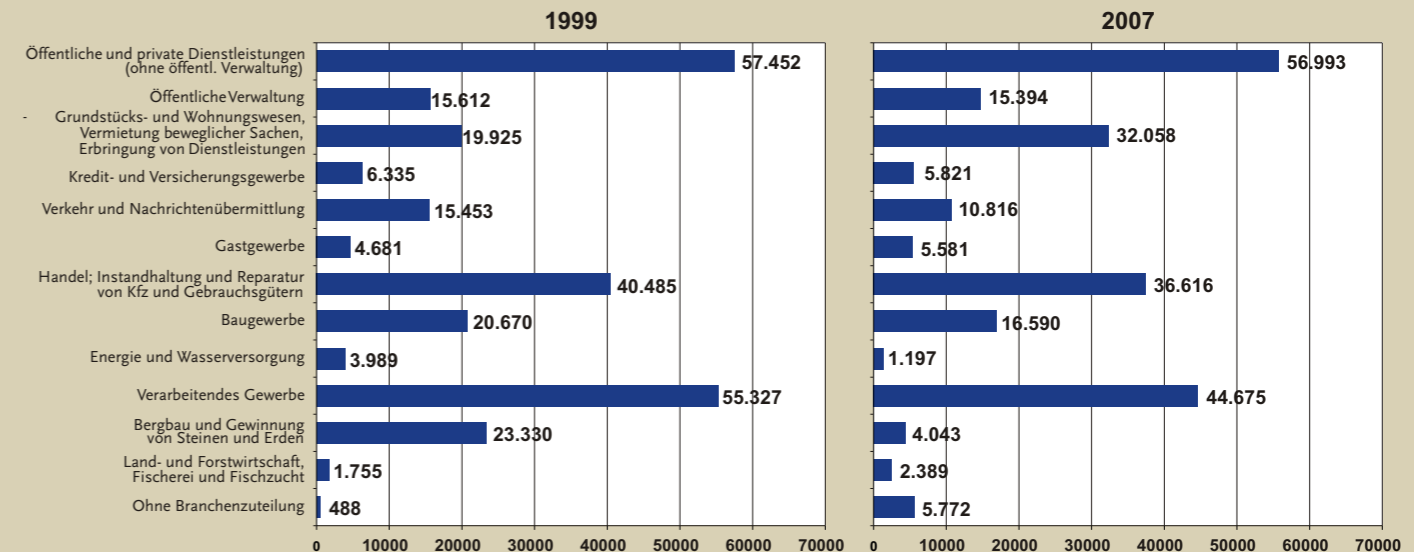
Die meisten Beschäftigten finden sich 2007 in dem Bereich der öffentlichen und privaten Dienstleistungen. Hier sind mit 23,95% fast ein Viertel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten angestellt (absolut: 56.993). Im Gegensatz zu den unternehmensbezogenen Dienstleistungen, hat sich die Quote der Beschäftigten in dem Bereich der öffentlichen und privaten Dienstleistungen kaum verändert.

Perspektivisch setzt die Emscher-Lippe Region insbesondere auf die Kompetenzfelder „Neue Chemie“ und „Zukunftsennergien“.

Bereits heute sind die Chemiebranche und der chemienahe Bereich ein wichtiger Arbeitgeber und ein bedeutendes Kompetenzfeld in der Emscher-Lippe Region. Zu den vielen direkten Arbeitsplätzen in der chemischen Industrie kommen weitere Arbeitsplätze bei Dienstleistungsunternehmen, mittelständischen Zulieferern und Weiterverarbeitern.

Die positiven Entwicklungsperspektiven dieser Kompetenzfelder werden einerseits durch die vorhandenen Infrastrukturen begründet andererseits vermittelte der Bergbau der Region eine technologische Grundkompetenz in der Gewinnung, Erzeugung und Verteilung von Energie (vgl. IHK Nord Westfalen). Ziel ist es darüber hinaus die Gesundheitswirtschaft als Zukunftsbranche weiter zu stärken.

Abbildung 6: Wirtschaftsstruktur der Emscher-Lippe Region, 1999 und 2007 im Vergleich



## 8 Demografischer Wandel und Personalmanagement: Beschäftigungsfähigkeit sichern – Nachwuchs gewinnen - Wissensverluste vermeiden

Die betrieblichen Auswirkungen dieser demografischen Entwicklungen treffen die Unternehmen je nach Betriebsgeschichte und personalpolitischer Strategie in der Vergangenheit in unterschiedlichem Maße. Nach unseren Erfahrungen wird die Sicherstellung von leistungsfähigen Belegschaften in den Unternehmen speziell von der betrieblichen Bewältigung folgender Herausforderungen abhängen:

- **Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit**, d.h. die Bindung, systematische Entwicklung und der optimale Einsatz des vorhandenen Personals, also derjenigen Beschäftigten, die aktuell und perspektivisch im Unternehmen sein werden. Dies hat Konsequenzen für die betriebliche Personalentwicklung, das betriebliche Gesundheitsmanagement, die Arbeitsorganisation, die Führungskonzepte und die Arbeitszeitgestaltung.
- **Die Gewinnung neuer Mitarbeiter/innen** sowie deren intelligente Integration in die betrieblichen Strukturen, Abläufe und Entwicklungskorridore. Dieses bezieht sich sowohl auf die Schulabgänger/-innen, welche neu in den Arbeitsmarkt eintreten, als auch auf Arbeitssuchende aktuell mit oder ohne Beschäftigung.
- Die **Vorbereitung auf** das absehbare Ausscheiden größerer Belegschaftsteile durch **Verrentung**. Dies kann sowohl eine quantitative Herausforderung sein als auch eine qualitative: wie gewinne ich entsprechend viele und qualifizierte Nachwuchskräfte und wie vermeide ich einen Wissensabfluss bei Verrentung, vor allem in Bezug auf das für den Betrieb so wichtige Erfahrungswissen?

Im Betrieb zeigt sich schnell, dass diese Handlungsfelder in der Regel miteinander verzahnt werden müssen. Bezogen auf die zeitliche Reihung müssen sie häufig parallel oder aber in rascher Abfolge angegangen werden.

Welche Strategie, welches Maßnahmenbündel angemessen ist, hängt von der konkreten betrieblichen Situation ab. Demografischen Wandel als Chance und Herausforderung zu verstehen heißt daher zunächst einmal das gesamte Personalmanagement mit allen Instrumenten, Handlungsfeldern und Wirkungsebenen ins gestalterische Blickfeld zu nehmen und die jeweils angemessenen und möglichen Elemente auszuwählen.

Was kann nun konkret getan werden, um die demografischen Herausforderungen zu meistern? Dabei gibt es keine generell gültigen Lösungen für alle Unternehmen. Vielmehr müssen Maßnahmen für jeden Betrieb individuell zugeschnitten werden. Auf den folgenden Seiten wollen wir einen Überblick über das breite Spektrum an personalpolitischen Maßnahmen und Instrumenten geben. Vorab aber empfehlen wir eine Altersstrukturanalyse und einen Demografie-Check durchzuführen.



## 9 Motivation und Führung im demografischem Wandel

Den demografischen Veränderungen ist nicht allein über einzelne personalpolitische Maßnahmen oder deren Kombination zu begegnen. Das Unternehmen insgesamt muss sich darauf einstellen. Motivation und Führung spielen hierbei eine wichtige Rolle. Obwohl thematisch zum Themenbereich Personalentwicklung gehörig, soll es aufgrund seiner Bedeutung für alle personalpolitischen Handlungsansätze gesondert behandelt und an den Beginn dieser Übersicht gestellt werden. Die demografischen Veränderungen stellen die Führungskräfte vor neue Herausforderungen. In der Umsetzung einer alter(n)sgerichteten Betriebspolitik kommt ihnen als Gestalter und Promotor eine zentrale Rolle zu.

Sie müssen:

- zunehmend Belegschaften führen, die hinsichtlich des Alters, des Geschlechts und der Kultur deutlich heterogener sind als bisher,
- die unterschiedlichen Stärken und Schwächen der Beschäftigten unterschiedlicher Altersgruppen sinnvoll einsetzen,
- die Entwicklung der Mitarbeiter/innen jeden Alters fördern, um die Beschäftigungsfähigkeit möglichst Vieler zu erhalten und zu fördern,
- sie müssen Organisationsstrukturen schaffen (Organisationsentwicklung), in denen Beschäftigte unterschiedlichen Leistungsvermögens dauerhaft wirtschaftlich sinnvoll eingesetzt werden können.

Viele Führungskräfte sind jedoch für diese neue Rolle nicht hinreichend vorbereitet und qualifiziert.

Der Führungskräfteentwicklung muss daher ein besonderer Stellenwert eingeräumt werden. Neben entsprechenden Qualifizierungen macht es vor allem Sinn, auch die Führungskräfte der operativen Bereiche frühzeitig in die betrieblichen Entwicklungsprozesse zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen mit einzubeziehen. So lässt sich sukzessive ein Verständnis für die Notwendigkeit der Maßnahmen aufbauen: was ich selbst mit entwickelt habe, setze ich auch mit Überzeugung um.



Wie lange und mit welcher Intensität ältere Arbeitnehmer ihr Wissen und ihre Arbeitskraft dem Unternehmen zur Verfügung stellen können ist neben individuellen Gegebenheiten maßgeblich abhängig von:

- einer altersgerechten Betriebsstruktur und –kultur,
- dem Führungsverhalten,
- der Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit und des Erfahrungswissens der älteren Beschäftigten.

Die Entwicklung und Umsetzung entsprechender Konzepte und Maßnahmen ist dabei nicht nur die Aufgabe der oberen Führungsetage, sondern stellt insbesondere die operativen Führungskräfte vor Fragen, mit denen sich bislang nur wenige systematisch auseinander setzen mussten.

Viele Führungskräfte fühlen sich für diese Rolle jedoch nicht hinreichend genug vorbereitet oder qualifiziert.

Bei der Personalentwicklung muss der Führungskräfteentwicklung – auf allen Führungsebenen – ein entsprechender Stellenwert eingeräumt werden. Denn nur so können Führungskräfte frühzeitig und nachhaltig für das Thema „Demografischer Wandel“ sensibilisiert werden.

Mögliche Inhalte für einen Führungskräfte-Workshop könnten sein:

- Personalentwicklung für unterschiedliche Altersgruppen,
- Kommunikation, Mitarbeitergespräche,
- Work-Life-Balance,
- altersgerechte Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung.

### Work - Life – Balance

Work- Life- Balance zielt auf ein ausgeglichenes Verhältnis und bessere Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben ab. Insbesondere für Frauen ist dies eine zentrale Voraussetzung, um dauerhaft erwerbstätig sein zu können. Aber zunehmend auch Männer suchen nach neuen zeitlichen Arrangements. Eine dauerhafte Ausgewogenheit zwischen Beruf und Privatleben ist zudem Voraussetzung für einen langen Verbleib im Erwerbsleben, bis ins Rentenalter. Aufgrund der zukünftigen demografischen Entwicklung und damit verbunden dem sinkenden Arbeitskräftepotential, ist das Konzept der Work- Life- Balance und die damit verbundene Steigerung der Lebens- und Arbeitszufriedenheit, eine Möglichkeit die Beschäftigungsfähigkeit dauerhaft zu erhalten und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Nicht umsonst erfährt z.B. das Audit „Beruf und Familie“ der Hertie-Stiftung eine immer größere Verbreitung.

Zur Umsetzung von Work- Life- Balance bedarf es Ansätzen wie flexibler Arbeitszeitregelungen und einer auf die Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben abgestimmten Arbeits- und Unternehmenskultur. Work- Life- Balance bietet die Möglichkeit, die wichtigste Ressource eines Unternehmens, die Mitarbeiter und ihr Wissen, dauerhaft zu halten und qualifiziertes Personal zu gewinnen.

## 10 Personalentwicklung

Personalentwicklung im demografischen Wandel hat vor allem zwei Funktionen: die Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten sowie die Nachwuchsplanung und -gewinnung. Dazu gehört auch der Erhalt bzw. die Steigerung des gesamtbetrieblichen Know-hows.

Personalentwicklung kann kurzfristig greifen, hat aber natürlich auch langfristige Effekte.

### Personalentwicklungs- und Qualifizierungsplanung

Betriebliche Weiterbildung hat insgesamt in Deutschland einen eher geringen Stellenwert. Dies bezieht sich sowohl auf das Gesamtvolumen wie auf die Teilhabe einzelner Beschäftigtengruppen an betrieblicher Weiterbildung. Insbesondere gering qualifizierte und ältere Beschäftigte nehmen im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen weniger an Weiterbildung teil. Unter dem Aspekt des späteren Renteneintritts sowie eines möglichst flexiblen Arbeitseinsatzes müssen aber gerade diese Belegschaftsgruppen stärker als bisher in Weiterbildung einbezogen werden.

Eine systematische Ermittlung der vorhandenen Kompetenzen, Entwicklungspotenziale und Qualifizierungsbedarfe, die sich über die gesamte Belegschaft erstreckt, ermöglicht eine Qualifizierungsplanung, die den betrieblichen wie individuellen Notwendigkeiten und Möglichkeiten Rechnung trägt. Dabei muss allerdings den unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und Wissensständen Rechnung getragen werden. Jede/r kann lernen, in jedem Alter, aber die Lerngeschwindigkeiten und Lernweisen sind unterschiedlich und z.T. auch generationsabhängig.



### Personalgewinnung: Berücksichtigung aller relevanten Arbeitsmarktgruppen

Viele Betriebe haben bereits heute Probleme, qualifiziertes Personal zu gewinnen. In Zukunft wird sich dieses Problem angesichts der abnehmenden Jahrgangsstärken noch verschärfen. Andererseits werden bestimmte Arbeitsmarktgruppen oft gar nicht als mögliche Beschäftigte in den Blick genommen, zum Teil weil sie als „problematisch“ gelten. So stellen viele Betriebe keine Frauen in der Fertigung ein, manche scheuen sich vor Menschen mit anderen kulturellen Hintergründen. Mit dem Verzicht auf große und qualifizierte Arbeitsmarktgruppen legen sich Betriebe eine Selbstbeschränkung auf, die perspektivisch zu gravierenden wirtschaftlichen Nachteilen führen kann.

Mit der Öffnung gegenüber bisher nicht berücksichtigten Arbeitsmarktgruppen erschließen sich Unternehmen neue Möglichkeiten. Mit der Einstellung alleine ist es allerdings nicht getan: es müssen auch die betrieblichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit eine verschiedener werdende Belegschaft nicht zum Problem, sondern zur Chance wird. Das Management von Ungleichheit ist damit eine Aufgabe, die an Stellenwert gewinnt und insbesondere den Führungskräften auf allen Ebenen höhere Kompetenzen abverlangt. Eine wirkliche Alternative gibt es – nüchtern betrachtet – für viele Betriebe nicht.

### Personalgewinnung: Ausbildung

Nach wie vor bilden viele Unternehmen nicht oder unterhalb ihres eigenen Bedarfes aus. Hierfür gibt es viele Gründe, auch die mangelnde Bewerbungen oder dass die Qualität der Bewerber/innen nicht ausreicht. Zum Teil wird auch davon ausgegangen, dass die benötigten Qualifikationen am Arbeitsmarkt weiterhin eingekauft werden können.

Die Gewinnung geeigneten Nachwuchses durch eigene Ausbildung ist allerdings nach wie vor das geeignetste Mittel, um den zukünftigen Personalbedarf zu decken. Dies gilt auch im Hinblick auf die Sozialisierung in die betrieblichen Kulturen und Philosophien.

Berufliche Erstausbildung ist auch in kleinen Betrieben möglich. Ausbildungsverbünde erleichtern dabei die Durchführung und Abdeckung aller Inhalte. Durch geschickte Formen des Ausbildungsmarketings lässt sich die Bewerbungslage quantitativ wie qualitativ verbessern. Beispiel hierfür sind Schüler- und Studentenpraktika, Schnupperlehre, Kooperationen mit Schulen, Tage der offenen Tür oder Pressemitteilungen. Und: wer sich jetzt einen guten Namen als Ausbildungsbetrieb erwirbt, hat auch in Zukunft noch Chancen, junge Menschen für einen Ausbildungsplatz zu gewinnen.

### Betriebliche Laufbahnplanung

Betriebliche Laufbahngestaltung hat zum Ziel, den Beschäftigten betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Sie soll Kompetenzzuwachs und flexiblen Arbeitseinsatz fördern, aber auch die Höhe der Arbeitsbelastung beachten und Verschleiß vorbeugen. Dabei sind sowohl horizontale (auf einer Ebene) als auch vertikale (Aufstieg) Entwicklungsoptionen denkbar. Die individuelle Entwicklung des Einzelnen muss mit dem betrieblichen Gesamtzusammenhang abgestimmt werden.

Laufbahngestaltung erhält und steigert die Beschäftigungsfähigkeit und ist zugleich ein Instrument der Mitarbeiterbindung, weil die individuelle berufliche Entwicklung und Karriere gefördert wird.

Betriebliche Berufskarrieren sind häufig von Zufälligkeiten geprägt: Chancen und Veränderungen ergeben sich oft spontan oder auch nicht. Förderung durch Vorgesetzte oder konkrete betriebliche Veränderungen, die Chancen eröffnen oder personelle Veränderungen notwendig machen, sind häufig ausschlaggebend für die weitere Entwicklung. Individuelle Faktoren wie persönliches Engagement oder private Weiterbildung können dabei, müssen aber nicht zwingend hilfreich bzw. karrierefördernd sein.

Diese nicht geplante und zufällige Vorgehensweise hat Nachteile: Qualifikationen und Kompetenzen werden nicht systematisch entwickelt, Beschäftigte verbleiben mitunter zu lang an Arbeitsplätzen mit hohen Belastungen. Die individuellen und gesamtbetrieblichen Potenziale werden so nicht optimal ausgenutzt. Es besteht zudem die Gefahr, dass engagierte Beschäftigte den Betrieb verlassen, weil sie keine Entwicklungsmöglichkeiten sehen.

Betriebliche Laufbahnplanung kann hier Abhilfe schaffen. Ihr kommt gerade unter dem Vorzeichen der demografischen Veränderungen eine zunehmende Bedeutung zu, gilt es doch, die betrieblichen Potenziale zu erhalten und zu erhöhen.

Laufbahnplanung hat eine betriebliche und eine individuelle Komponente, die eng aufeinander bezogen sind.

Der Betrieb muss die für sinnvoll und möglich gehaltenen Berufsentwicklungspfade einrichten. Dies bedeutet auch, dass Entwicklungen gefördert werden, die sicherstellen, dass niemand über viele Jahre immer die gleiche Tätigkeit macht oder lange an einem Arbeitsplatz mit hoher körperlicher oder geistiger Belastung arbeitet. Diejenigen Entwicklungspfade, die gefördert werden, müssen hingegen mit anderen betrieblichen Strukturen im Einklang stehen, z.B. mit der Arbeitsorganisation und den Weiterbildungskonzepten.

Den Beschäftigten hilft eine Laufbahnplanung, ihre Entwicklung systematisch zu verfolgen, die eigenen Potenziale zu entwickeln, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu steigern. Dies gilt für alle Beschäftigten, beginnt individuell mit dem Eintritt ins Unternehmen und endet mit dem Ende des Erwerbslebens.

Laufbahnplanung ist somit ein probates, geeignetes betriebliches Instrument, um die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten und zu erhöhen. Indem die eigenen Potenziale optimal ausgeschöpft werden, müssen nicht mehr alle benötigten Qualifikationen von Außen eingeworben/beschafft werden. Laufbahnplanung muss in ein System von betrieblichen Routinen eingebettet werden, wie Qualifikationsbedarfsermittlung, Zielvereinbarungen, Erfolgscontrolling. Hilfreich ist auch ein Regelsystem, welches unerwünschte Entwicklungen verhindert.

Beispiele für derartige Regeln können sein:

- zeitliche Begrenzungen für hoch bzw. einseitig belastende Arbeitsplätze,
- Weiterbildung in bestimmtem (Mindest-)Volumen,
- Dauernacharbeit nur in einem begrenzten Zeitraum,
- Regelmäßige Zielvereinbarungen über die berufliche Entwicklung und den Arbeitseinsatz.

So sind Mindestanforderungen gesetzt, die es zu berücksichtigen gilt. Die Regeln zeigen auch, welche Minimalanforderungen an die Flexibilität der Arbeitsorganisation, den Arbeitseinsatz sowie die Weiterbildungsplanung gestellt werden. So kann sichergestellt werden, dass Versäumnisse der Vergangenheit nicht reproduziert werden. Die Wirkung dieser Systeme ist vor allem präventiv. So soll dauerhaft die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens erhalten und gestärkt werden.



# 11 Arbeitsorganisation und Arbeitseinsatz

Arbeitsorganisatorische Veränderungen und sonstige Umgestaltungen an den Arbeitsplätzen selbst haben bezogen auf den demografischen Wandel das gleiche Ziel: sie sollen helfen, Arbeitsbelastungen abzubauen bzw. zu vermeiden. Präventiv kann so körperlicher Verschleiß vermieden werden, kurativ können in der Leistung eingeschränkte Beschäftigte die (neu gestaltete) Arbeit weiterhin leisten.

Alter(n)sgerechte Arbeitsorganisations- und Personaleinsatzkonzepte sind ein Beitrag, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und die Arbeitsproduktivität zu sichern.

Die Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass zunehmend mehr Beschäftigte bis zum 65. Lebensjahr und darüber hinaus arbeiten. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Wie kann ein Betrieb die Arbeit organisieren und die Arbeitsplätze so gestalten, dass ihre Mitarbeiter/innen auch bis zur Rente beschäftigungsfähig und leistungsstark bleiben?

**Arbeitsorganisation und Arbeitseinsatz ist ein vielfältiges Thema. Wir wollen einige wichtige Gestaltungsansätze herausgreifen.**

## Altersgemischte Teams:

Häufig sind die Altersstrukturen von Abteilung zu Abteilung oder auch von Schichtgruppe zu Schichtgruppe sehr unterschiedlich: sie sind nicht selten Resultat von historischen Zufälligkeiten. Dies bedeutet auch, dass die altersmäßige Zusammensetzung einer Abteilung nicht zwingend günstig ist für die Arbeitsanforderungen, die zu erbringen sind. Nicht überall dort, wo Erfahrung wichtig ist, sind genügend Ältere eingesetzt, nicht überall dort, wo unvermeidbare körperliche Belastungen vorhanden sind, wird Personal eingesetzt, das auf Grund seiner körperlichen Konstitution besser in der Lage ist, diese zu bewältigen. Ältere oder leistungsgewandelte Mitarbeiter können so von schweren körperlichen Tätigkeiten entlastet werden.

Interne Umsetzungen können helfen, die Altersstrukturen in den Abteilungen passgenauer zu den Anforderungen zu machen. Dies geht natürlich nur im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten. Passgenau heißt dabei nicht automatisch möglichst homogen, sondern passend zu den notwendigen Qualifikationen: wo viel Stress anfällt, müssen entsprechend viele Beschäftigte sein, die souverän und erfahren sind. Dies sind meistens die Älteren. Psychische Belastungen können so leichter bewältigt werden. Und dort wo körperlich anstrengende Arbeiten anfallen, sollten genügend Beschäftigte sein, die dazu in der Lage sind.

Altersgemischte Teams tragen außerdem dazu bei, den Wissenstransfer zwischen erfahrenen und jüngeren Mitarbeitern sicherzustellen.

## Arbeitsplatzwechsel:

In vielen Betrieben haben die Beschäftigten einen festen Arbeitsplatz, eine feste Tätigkeit. Dort werden sie überwiegend eingesetzt, zum Teil über lange Zeiträume. Sind an diesem Arbeitsplatz hohe und / oder einseitige Belastungen vorhanden, ist die Gefahr von Verschleißerscheinungen und Leistungseinschränkungen groß. Dies gilt sowohl für körperlich belastende Tätigkeiten als auch für solche mit hohen psychischen Belastungen. Zudem findet eine Weiterentwicklung der Kompetenzen nur in Bezug auf diesen Arbeitsplatz statt.

Arbeitsplatzwechsel sind ein probates Mittel, hohe und einseitige Belastungen zu verringern. Verschleiß und Erschöpfung können so vermieden werden. Jede/r muss hierzu mehr als einen Arbeitsplatz beherrschen und die Arbeitsplätze müssen durch unterschiedliche Belastungsprofile gekennzeichnet sein. In vielen Betrieben ist dies ohne weiteres möglich, in anderen müssen erst die zusammengehörenden Tätigkeiten neu gebündelt werden.

Neben der Belastungsreduzierung sind noch weitere positive Effekte zu verzeichnen: die Beschäftigten sind qualifizierter und flexibler einsetzbar, was die Einsatzplanung erleichtert. Außerdem überblickt Jede/r mehr als einen Arbeitsplatz, das betriebliche Zusammenhangswissen ist größer. Dies erhöht die Chance, auch in heiklen Situationen richtig zu reagieren. Arbeitsplatzwechsel spielen bei der Erhaltung und Nutzung der Leistungsfähigkeit aller, insbesondere der älteren Mitarbeiter, eine bedeutende Rolle.

## Altersgerechte Aufgabenzuschnitte:

Manche Menschen können irgendwann in ihrem Erwerbsleben bestimmte Arbeiten nicht mehr (gut) machen: wenn bspw. schwere Hebearbeiten zu leisten sind oder Arbeiten unter schwerem Atemschutz notwendig ist, fällt ihnen dies schwer oder wird gar ärztlich untersagt. Dies kann dazu führen, dass sie den Arbeitsplatz, an dem sie gut und zuverlässig arbeiten, evtl. gar wichtiger Leistungsträger sind, nicht mehr ausüben können. Angemessene Alternativen stehen aber häufig nicht zur Verfügung. Dies führt häufig zu unerwünschten Ergebnissen: etwa die aus der Not geborene Versetzung an Arbeitsplätze, wo sie ihr hohes Erfahrungswissen gar nicht mehr einbringen können.

Oftmals machen die Arbeiten, die nicht mehr ausgeübt werden können aber nur einen geringen Stellen- bzw. Zeitananteil während eines Arbeitstages aus. Wenn diese intern umverteilt werden können, ist eine Versetzung der Person nicht notwendig. Man sollte also genau hinschauen, wenn es den Anschein hat, dass jemand seinen Arbeitsplatz nicht mehr ausüben kann.

## 12 Arbeitszeitgestaltung

Arbeitszeit ist ein wichtiges Instrument zur betrieblichen Bewältigung des demografischen Wandels. Es gibt sowohl kurativ als auch präventiv wirkende Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung. Präventiv kann so körperlicher Verschleiß vermieden werden, kurativ können leistungsgeminderte Beschäftigte die Arbeit eher auch weiterhin leisten.

Alter(n)sgerechte Arbeitszeitmodelle sind ein Beitrag, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und die Arbeitsproduktivität zu sichern. Sie wirken langfristig, können aber auch kurzfristig helfen, die Arbeit leichter zu bewältigen.

Letztlich fallen auch alle Maßnahmen, die einen vorzeitigen (Teil-)Ausstieg aus dem Berufsleben ermöglichen, unter die Rubrik „Arbeitszeitgestaltung“.

Alle Maßnahmen, die eine Arbeitszeitreduzierung beinhalten, helfen darüber hinaus, Freiräume für Neueinstellungen zu schaffen und flexibel auf Marktanforderungen zu reagieren.



### Schichtplangestaltung und Nachtschicht

Betriebe mit Schichtarbeit, insbesondere auch Nachtarbeit, sind angesichts der Alterung der Belegschaften besonders gefordert. Denn Schicht- und Nachtarbeit sind besonders belastend und können häufig nicht über das gesamte Berufsleben geleistet werden. Arbeiten gegen die innere Uhr, Überstunden sowie das Arbeiten zu Zeiten, denen die Menschen eine hohe soziale Bedeutung beimessen (Abendstunden, Wochenende), schlagen sich in Belastungen nieder, die in der Regel nicht ohne Folgen bleiben.

Eine Reihe von Tarifverträgen sieht vor, dass ältere Beschäftigte sich von der Nachtschicht befreien lassen können. So willkommen dies für die Älteren sein mag, so problematisch ist dies für die Betriebe: es steht nicht mehr genug Personal für die Nachtarbeit zur Verfügung. Als Folge werden die Jüngeren dann deutlich stärker mit Nachtschichten belastet, zum Teil gar mit Dauernachtschichten.

Gerade in Betrieben, in denen die Beschäftigten Schichtarbeit leisten, ist eine innovative Arbeitszeitgestaltung für die Reduzierung von Belastungen von besonderer Bedeutung. Neben den verschiedenen Varianten zur Arbeitszeitreduzierung (siehe unten) können Veränderungen – möglicherweise individuell ausgestaltet – zu einer Belastungsreduzierung beitragen. Ein möglicher Ansatzpunkt ist die Bündelung von freien Tagen, um längere Freizeitblöcke und damit Erholungszeiten für die Beschäftigten zu organisieren. Es gibt auch Betriebe, in denen die Zuschläge für Nacht-, Wochenend- und Mehrarbeit auf Arbeitszeitkonten verbucht und zu zusätzlichen freien Tagen gebündelt werden (können). Auch die Neuverteilung der Pausenzeiten kann helfen: Ziel ist, über das häufige Einstreuen von Kurz- und Mikropausen den Erholungseffekt zu maximieren. Arbeitswissenschaftler/innen empfehlen, die Schichtlänge von der Arbeitsschwere abhängig zu machen. Bei der Länge der Schichten kann außerdem altersspezifisch die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten

berücksichtigt werden. Bei genauem Hinsehen gibt es fast immer Ideen für neue (bessere) Schichtplangestaltungen.

#### Maßnahmen zur Reduzierung der Belastungen aufgrund von Schichtarbeit:

- Anzahl der aufeinander folgenden Nachtschichten sollte möglichst gering sein (max. 4 Nachtschichten in Folge).
- Möglichst lange Ruhepausen nach einer Nachtschichtphase (nicht weniger als 24 Stunden).
- Bündelung von freien Tagen.
- Schichtfolgen sollen vorwärts rotieren (F-S-N).
- Massierung von Arbeitstagen oder Arbeitszeiten vermeiden.
- Die Nachtschicht soll möglichst früh enden; die Frühschicht nicht so früh beginnen.
- Geblockte Wochenendfreizeiten sind besser als einzelne freie Tage.
- Auf starre Anfangszeiten soll nach Möglichkeit verzichtet werden.
- Dienstpläne vorhersagbar und überschaubar gestalten.

#### Reduzierung der Arbeitszeit: Teilzeit

Leistungseinschränkungen können in jedem Alter auftreten. Sie führen dazu, dass eine Arbeit nicht mehr oder nicht in vollem Umfang ausgeübt werden kann. Je nach Art der Beeinträchtigung kann dies auch bedeuten, dass eine Arbeit in geringem zeitlichem Umfang durchaus noch geleistet werden kann. Gleiches gilt auch in Lebensphasen, in denen die außerberufliche Situation stark belastend wirkt und schwer mit den beruflichen Anforderungen zu vereinbaren ist, etwa wenn Kinder zu erziehen oder kranke Angehörige zu versorgen sind. In beiden Situationen drohen dem Betrieb qualifizierte Mitarbeiter/innen an ihren Arbeitsplätzen oder auch ganz verloren zu gehen.

Neben dem bereits oben skizzierten Arbeitsplatzwechsel kann die Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit helfen, Mitarbeiter/innen mit gewissen Einschränkungen weiterhin produktiv einzusetzen. Je nach Situation sind sowohl kürzere Arbeitstage als auch weniger Arbeitstage pro Woche denkbar. Teilzeitarbeit ist auch in der Produktion möglich. Für die Unternehmen steigt der Aufwand bei der Arbeitseinsatzplanung, für die Beschäftigten sind in der Regel Lohnnebenleistungen die Folge, wenn nicht eine Kombination mit anderen Instrumenten (Rückgriff auf Langzeitarbeitskonten, Teilerwerbsunfähigkeit, Teilrente) kompensierend wirkt. Andererseits können die Beschäftigten ihre Arbeit fortsetzen, was sich auch positiv auf die spätere Rente auswirkt. Und der Betrieb kann noch auf Arbeitskräfte zurückgreifen, deren Qualifikation und Know-how er weiterhin benötigt.

#### Teilrente und Teilerwerbsunfähigkeit

Beschäftigte die gerne früher aus dem Arbeitsleben ausscheiden wollen, können zukünftig nicht mehr auf das Instrument der Altersteilzeit zurückgreifen. Eine komplette Frühverrentung können sie wegen der damit verbundenen Lohnnebenleistungen häufig nicht verkraften. Auch der Betrieb kann in der Regel den Verlust nicht ausgleichen.

**Teilrente:** Bei einer Teilrente können Arbeitnehmer ab 62 Jahre ihren bis dahin erreichten Rentenanspruch zu  $1/3, 1/2$  oder zu  $2/3$  in Anspruch nehmen. Für diesen Anteil wird weiterhin ein Rentenabschlag von 0,3 % je Monat vorgenommen. Parallel zur Teilrente ist ein Hinzuverdienst vorgesehen. Für diesen Teil werden weiterhin Versicherungsbeiträge abgeführt, so dass hierauf kein Rentenabschlag in Frage kommt. Damit kann der alte Arbeitsplatz eingeschränkt weiterhin besetzt werden. Die gesetzlichen Regelungen für Teilrente sind recht kompliziert, so dass hier nur das grundsätzliche Prinzip dargestellt werden kann. Eine ausführliche Beratung ist daher notwendig.

**Teilerwerbsunfähigkeit:** Neben der Vollerwerbsunfähigkeit können Beschäftigte mit Leistungseinschränkungen auch eine Teilerwerbsunfähigkeit beantragen. Dies bedeutet, dass keine Vollzeitstelle mehr ausgeübt werden kann. Teilweise erwerbsgemindert ist, wer aus gesundheitlichen Gründen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt täglich mindestens drei, aber keine sechs Stunden tätig sein kann. Es läuft also auf eine Reduzierung der Arbeitszeit hinaus. Der damit verbundene Einkommensverlust kann zum Teil durch eine Teilerwerbsunfähigkeitsrente ausgeglichen werden. Der Bezug ist auch schon in jüngeren Jahren möglich. Auch hier sind die Regelungen kompliziert und eine ausführliche Beratung zwingend erforderlich.

#### Lebensarbeitszeitkonten

Der Anstieg des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Jahre, bei gleichzeitigem Abbau finanziell attraktiver Möglichkeiten des vorzeitigen Ausstiegs, kollidiert mit der Lebensplanung vieler Menschen, die ihr Berufsleben eher beenden möchten. Rentenabschläge sind aber häufig nicht verkraftbar, soll ein gewisser Lebensstandard gehalten werden.

Neben individuellen Formen der finanziellen Vorsorge, werden in ersten Betrieben Lebensarbeitszeitkonten eingeführt. Diese sehen vor, über einen langen Zeitraum in Geld oder Zeit geführte Guthaben anzusammeln. Gespeist werden können diese Guthaben z.B. aus Mehrarbeit, Sonderleistungen des Arbeitgebers oder auch Umwandlung von Urlaub. Langfristig angesammelte (Zeit-)Guthaben können zum vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben oder auch zur Reduzierung des wöchentlichen Arbeitsvolumens in den letzten Erwerbsjahren genutzt werden. Sie stellen eine Alternative zur auslaufenden Altersteilzeit dar und können auch die Reduzierung der Arbeitszeit (siehe oben bei „Teilzeit“) finanziell ausgleichen. In der Regel wird sichergestellt, dass sie nicht mit kurzfristigen Arbeitszeitkonten, die der Abfederung konjunktureller Schwankungen gelten, kollidieren.

Da derartige Konten erst über einen längeren Zeitraum aufgebaut werden müssen, sind sie nur ein langfristig wirksames Instrument. Unternehmen sind daher gut beraten, möglichst rasch über derartige Formen nachzudenken.



# 13 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Gesundheitsmanagement hat zum Ziel, die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten. Es ist damit eine Querschnittsaufgabe und findet sich in anderen Handlungsfeldern des Personalmanagements wieder.

Maßnahmen der Gesundheitsförderung wirken primär präventiv und damit langfristig, können aber auch kurzfristig helfen, die Arbeit leichter bzw. besser zu bewältigen. Sie können an den betrieblichen Verhältnissen aber auch am Verhalten der Beschäftigten ansetzen. Im letzten Fall wirken sie damit auch in den privaten Bereich hinein.

Betriebliche Gesundheitsförderung und entsprechende Arbeitsgestaltung sind ein Beitrag, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und die Arbeitsproduktivität zu sichern.

## Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung:

Die Gestaltung der Arbeitsplätze, Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung so, dass sie nicht krank machen, ist ein Dauerthema in der betrieblichen Praxis. Nicht immer werden dabei alle arbeitswissenschaftlich empfohlenen und betrieblich finanzierbaren Möglichkeiten ausgeschöpft, um einem gesundheitlichen Verschleiß vorzubeugen. Manchmal sind der ergonomischen Arbeitsgestaltung allerdings Grenzen gesetzt. Insgesamt ist das Niveau in Sachen Arbeits- und Gesundheitsschutz in vielen Betrieben aber bereits sehr hoch.

Gefährdungsanalysen im Sinne einer regelmäßigen Prüfung, z. B. mit Unterstützung der zuständigen Berufsgenossenschaft oder des betriebsärztlichen Dienstes, zeigen, wo noch Handlungsbedarf besteht. Es gibt heute viel mehr technische Hilfsmittel, die praxiserprobt sind, als dies früher der Fall war. Geeignete Maßnahmen können dann ergriffen werden. Soweit schwer behinderte Mitarbeiter/innen betroffen sind, besteht auch eine Fördermöglichkeit durch die Integrationsämter. Arbeitsplätze, mit hohen Belastungen, welche nicht reduziert werden können, werden dabei auch identifiziert. Durch Arbeitsplatzwechsel und geringe individuelle Ver-

weildauer der Beschäftigten an diesen Arbeitsplätzen kann auch hier Abhilfe geschaffen werden.

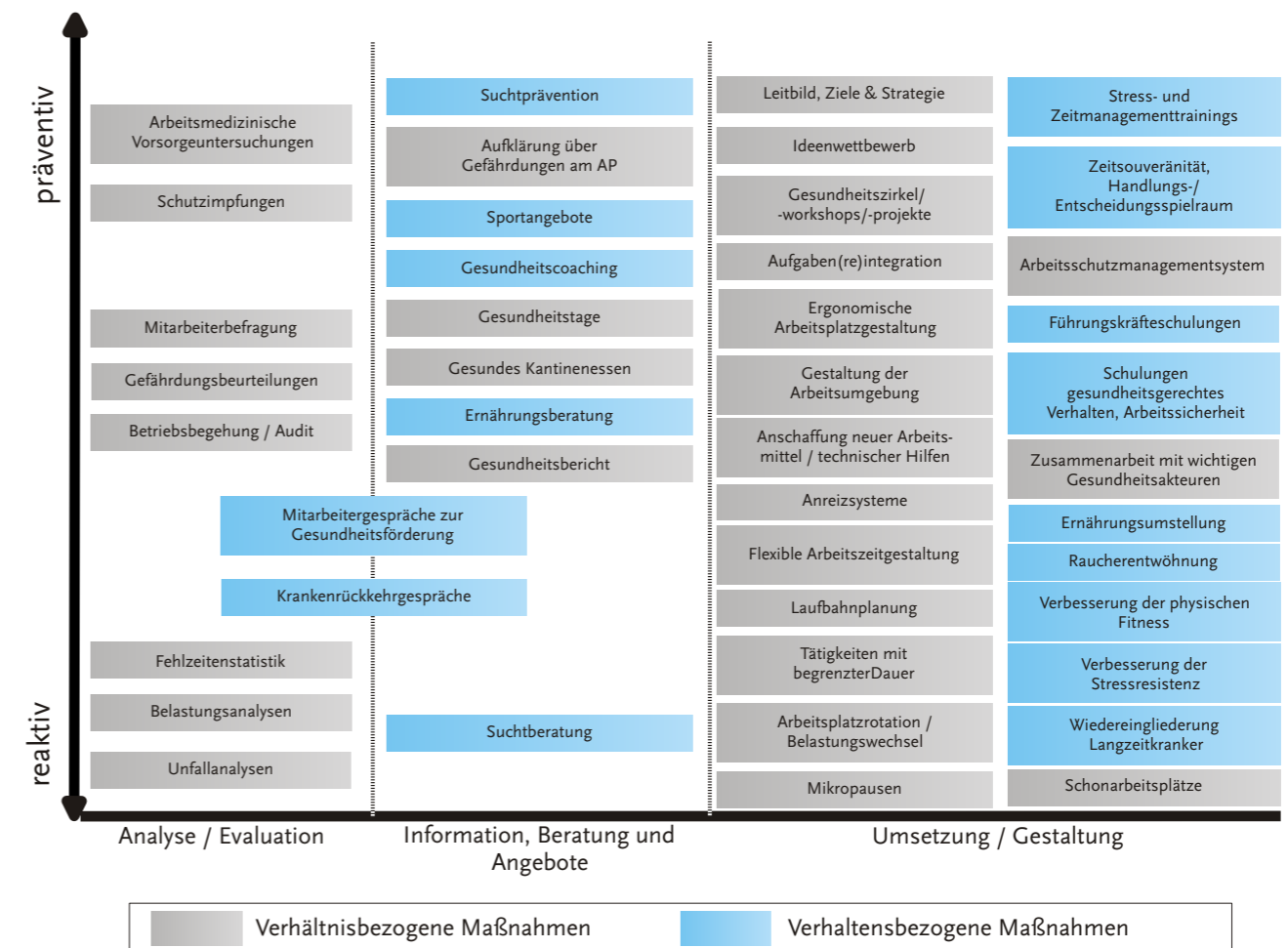
## Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung:

Maßnahmen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung oder Qualifikationsentwicklung allein reichen häufig nicht aus, um die Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung fragen sich viele Unternehmen daher, welche Maßnahmen darüber hinaus ergriffen werden können, um die Belegschaft gesund zu erhalten. Dies ist übrigens altersunabhängig und gilt für den IT-Dienstleister mit relativ junger Belegschaft ebenso wie für den Metallbetrieb mit stark alternder Belegschaft. Denn hohe Belastungen und Verschleiß gibt es überall und das Verschieben des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre gilt für Alle in allen Betrieben und Branchen. Außerdem gibt es in allen Betrieben viele Beschäftigte, die ihre Gesundheit nicht so im Blick haben, wie dies empfehlenswert wäre.

Betriebliches Gesundheitsmanagement beinhaltet ein Bündel von Maßnahmen, welche einen Beitrag zur Gesundheit der Beschäftigten leisten sollen. Es wird unterschieden zwischen verhältnisbezogenen Maßnahmen und verhaltensbezogenen Maßnahmen. Die verhältnisbezogenen Maßnahmen zielen auf die Situation im Betrieb ab und versuchen, hier Verbesserungen der Arbeitsbedingungen zu erzielen. Dies können z. B. Ideenwettbewerbe zum Thema, Gesundheitszirkel oder auch betriebliche Gesundheitsberichte sein. Die verhaltensbezogenen Maßnahmen zielen darauf, das individuelle Gesundheitsbewusstsein zu erhöhen und das eigene Handeln zu verändern. Dies können Krankrückkehrgespräche, Sportangebote oder auch Ernährungsberatungen sein. Interessant ist daran, dass neben einem gesundheitsbewussten Verhalten im Betrieb auch zunehmend der private Bereich in den Blick genommen wird.

Abbildung 7: Betriebliches Gesundheitsmanagement

Quelle: Soziale Innovation GmbH



## 14 Das Projekt „Fit mit alternden Belegschaften“

### Hintergrund

Vor dem Hintergrund des skizzierten wirtschaftlichen und demografischen (Struktur-) Wandels stellen sich folgende Fragen:

- **Wie kann sich eine Region wirtschaftlich erneuern und dabei die Beschäftigten mitnehmen, welche vor allem von ihrem Erfahrungswissen profitieren?**
- **Wie lassen sich Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung auf der betrieblichen Ebene vereinbaren?**
- **Was kann getan werden, damit mehr Unternehmen, den Weg einer konsequenten Förderung der eigenen Potenziale und insbesondere derjenigen der älteren Beschäftigten beschreiten?**
- ...

Die Beantwortung dieser Fragen kann unternehmensseitig als Chance oder Herausforderung gesehen werden. „Wandel als Chance oder Herausforderung“ zu verstehen bedeutet an dieser Stelle auch das Personalmanagement, dessen Instrumente oder damit verbundene Handlungsfelder mit ins gestalterische Blickfeld zu nehmen.

### Ziele des Projekts

Zentrales Ziel dieses Projektes ist es Wege aufzuzeigen, wie Personalentwicklung und Qualifizierung auch für ältere Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen in einer Region mit Strukturwandel gelingen können. Dabei sollen Beispiele „Guter Praxis“ generiert werden, die auch für andere Unternehmen in der Region- aber auch überregional Vorbildcharakter besitzen. Insbesondere durch die betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels sowie die Implementation von individuellen wie betrieblichen Formen lebenslangen Lernens leistet das Projekt einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Qualität der Arbeit.

### Aufgabenfelder

Die zentralen Aufgabenfelder des Projektkonsortiums können wie folgt definiert werden:

1. Bestandsaufnahme in den Pilotbetrieben.
2. Identifikation von betriebsspezifischen Handlungsfeldern im Bereich Personal (ins. Personalentwicklung und Qualifizierungsbedarfsplanung) und Organisation.
3. Unterstützung von Unternehmen bei der Personalentwicklung und Qualifizierungsbedarfsermittlung und -planung insbesondere für ältere Beschäftigte (45+).
4. Generierung von Beispielen „Guter Praxis“ und dessen Transfer. Ziel ist es hier Schneeballeffekte in der Emscher-Lippe Region durch kontinuierliche und umfangreiche Transfer- und Marketingaktivitäten zu initiieren. Darüber hinaus soll die Vernetzung der regionalen Träger der beruflichen Bildung gefördert werden.
5. **Entwicklung maßgeschneiderter Lernkonzepte, die in jeder Hinsicht den individuellen wie den betrieblichen Möglichkeiten und Interessen entsprechen, in Bezug auf**
  - Inhalte,
  - Lernformen,
  - Lernorte,
  - Lernzeiten.
6. Begleitung durch das Konsortium bei der Umsetzung dieser Qualifizierungen.
7. Hilfe zur Selbsthilfe durch Verankerung einfacher Instrumente.
8. Ganzheitliche Betrachtung der Auswirkungen von Qualifizierung in Bezug auf die Arbeitsorganisation, die Gesundheitsförderung und die Arbeitszeitgestaltung.

## Die Projektpartnerschaft

### Das Projekt wird gefördert von:



Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40- 42 · 10317 Berlin

### Das Projekt wird durchgeführt von:



Soziale Innovation research & consult GmbH  
Deutsche Str. 10 · 44339 Dortmund



CE Consult Curt Ebert GmbH & Co. KG  
Westfälische Str. 173 · 44309 Dortmund

### Als regionale Partner sind beteiligt:



Deutscher Gewerkschaftsbund, Region Emscher- Lippe  
Dorstener Str. 27a · 45657 Recklinghausen



AOK Westfalen-Lippe, Regionaldirektion Recklinghausen, Bottrop, Gelsenkirchen  
Westerholter Weg 82 · 45657 Recklinghausen



Emschergenossenschaft und Lippeverband  
Kronprinzenstr. 24 · 45128 Essen



Regionalagentur Emscher- Lippe  
Herner Straße 10 · 45699 Herten



### Weitere Ansprechpartner in der Region sind:

Agentur für Arbeit Recklinghausen  
Görresstr. 15 · 45657 Recklinghausen

Agentur für Arbeit Gelsenkirchen  
Vattmannstr. 12 · 45879 Gelsenkirchen

### Beratungsstellen Bildungscheck:

STARTERCENTER NRW Emscher Lippe  
Kirchhellener Str. 12 · 46215 Bottrop

Volkshochschule Castrop-Rauxel  
Europaplatz 1 · 44575 Castrop-Rauxel

Gesellschaft für Bildung und Technik mbH der IHK Nord Westfalen  
Rathausplatz 7 · 45894 Gelsenkirchen

Handwerkskammer Münster in der Emscher-Lippe-Region  
Vom-Stein-Str. 34 · 45894 Gelsenkirchen

Bildungsforum Vest Recklinghausen e. V.  
Kurfürstenwall 8-10 · 45657 Recklinghausen

DGB-Bildungswerk NRW e. V.  
Dorstener Str. 27 a · 45657 Recklinghausen

Kreis Recklinghausen  
Kurt-Schumacher-Allee 1 · 45657 Recklinghausen

Volkshochschule Waltrop  
Ziegeleistr. 14 · 45731 Waltrop

## Impressum

### **Demografischer Wandel und Kohlerückzug in der Emscher-Lippe Region - eine Herausforderung für das Personalmanagement -**

Konzept und Text:

Soziale Innovation GmbH: Dr. Uwe Jürgehake, Nina Moeller, Helen Claire Schulte  
CE- Consult: Heidi Schanz



Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Nöldnerstraße 40-42 D- 10317 Berlin  
Tel. 030 51548-4000 Fax 030 51548-4743 inqa@baua.bund.de [www.inqa.de](http://www.inqa.de)



Herausgeber:  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich- Henkel- Weg 1- 25 D- 44149 Dortmund  
Tel. +49.231.9071-0 Fax +49.231.9071.2454 poststelle@baua.bund.de [www.baua.de](http://www.baua.de)

Gestaltung: Silvia Retiet-Viet DruckDesign  
Fotos: Uwe Völkner- FOX-Fotoagentur, Lindlar/ Köln; RAG Aktiengesellschaft

1. Auflage, Januar 2010  
ISBN 978-3-88261-664-4

**Die Finanzierung der Broschüre erfolgte mit freundlicher Unterstützung der Emschergenossenschaft  
und des Lippeverband.**

