

THOMAS LANGHOFF

Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten

Eine Zwischenbilanz
aus arbeitswissenschaftlicher Sicht

 Springer

THOMAS LANGHOFF

Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten

Eine Zwischenbilanz
aus arbeitswissenschaftlicher Sicht

 Springer

Den demographischen Wandel im
Unternehmen erfolgreich gestalten

Thomas Langhoff

Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten

Eine Zwischenbilanz aus
arbeitswissenschaftlicher Sicht



Springer

Dr. Thomas Langhoff
Prospektiv GmbH
Friedensplatz 6
44135 Dortmund
langhoff@prospektiv-do.de

ISBN 978-3-642-01241-9

e-ISBN 978-3-642-01242-6

DOI 10.1007/978-3-642-01242-6

Springer Dordrecht Heidelberg London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk-sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Volker Volkholz[†]

Dieses Buch ist Volker Volkholz gewidmet, der mich in den letzten 20 Jahren als Geschäftsführer der GfAH, aber vor allem als Lehrer und Mentor begleitet hat. Volker Volkholz, der permanenter Innovator, Pionier und Visionär gewesen ist, hat mich als junger Arbeitswissenschaftler bereits zu Beginn der 90er Jahre mit dem demografischen Wandel vertraut gemacht. Er war es auch, der mich 2007 gedrängt hat, meine umfangreichen Erfahrungen mit der betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels endlich einmal systematisch aufzuarbeiten und zu publizieren.

Volker Volkholz hat bereits 1991 publiziert, welche Alterstrukturen wir 2010 und 2020 zu erwarten haben und welche Folgewirkungen dies auf die Erwerbsarbeit haben wird. Heute ist dies Bestandteil von Tarifverträgen und abendlicher TV-Talks. Damals hat es noch niemanden interessiert. So war es eigentlich mit vielem, was Volker kreiert, vorgedacht und als Idee in die arbeitswissenschaftliche Debatte eingebracht hat. Dass seine Ideen und Visionen erst dann die Breite interessiert haben, wenn er selbst schon wieder geistig um Meilen voraus und längst wieder mit anderem beschäftigt war, ist offensichtlich das Los, das Vordenker – also weit-sichtig und umfassend Nachdenkende – zu tragen haben. Ihm hat es bisweilen, zum Schluss immer häufiger, zu schaffen gemacht.

Zu dem vorliegenden Buch hätte er wohl gesagt: „Mir gefällt deine lakonische Schreibweise. Die hast Du wohl von mir.“ Er hätte mich einleitend für die geballte Leistung gelobt und für die nicht opportune Ehrlichkeit, um dann langsam aber beharrlich einen Gedanken nach dem anderen zu ergänzen, die es auch noch Wert gewesen wären zu erwähnen. Nach Stunden hätte ich dann völlig ausgelaugt vom konzentrierten Zuhören und Mitschreiben um eine Beendigung seines Rates und seiner Unterstützung gebeten. Sein Wissen und seine Anregungen wären Stoff für drei weitere Bücher gewesen. So war Volker Volkholz.

Ich verdanke Volker Volkholz den Mut, das vorliegende Buch geschrieben zu haben. Sein Wirken wird immer auch in meinen Taten weiterleben.

Dortmund, im Februar 2009

Thomas Langhoff

[†] 16. November 2008

Über das Buch

Mit dieser Buchveröffentlichung wird eine Zwischenbilanz von 10 Jahren betrieblicher Gestaltung des demografischen Wandels aus arbeitswissenschaftlicher Sicht vorgenommen.

Zunächst wird dem Leser die Unveränderbarkeit der demografischen Entwicklung in den nächsten Jahrzehnten dargelegt und seine Auswirkungen und Herausforderungen für Gesellschaft, Wirtschaft, Unternehmen und Erwerbstätige dargestellt. Dabei ist die zentrale Botschaft, dass die Beschleunigung des demografischen Wandels kurz bevorsteht und im nächsten Jahrzehnt zu einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren wird.

Es wird aufgezeigt, wie Unternehmen die komplexe Thematik in betrieblichen Demografieprojekten operationalisieren können und welche betrieblichen Analysen notwendig sind, um evidenzbasiert betriebspezifische Strategien zu entwickeln. Dabei werden unterschiedliche Betriebstypen ebenso generiert wie auch die Einzigartigkeit jedes Unternehmens hervorgehoben.

Es werden Vorurteile zur Produktivität und zur Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer ebenso entlarvt wie der Mythos, altersgemischte Belegschaften und Teams seien anzustrebende (weil arbeitswissenschaftlich begründete) Gestaltungslösungen.

Es werden die operativen und strategischen Handlungsfelder im Unternehmen beschrieben, mit der „demografischen Brille“ betrachtet und skizziert, was zu tun ist, um sie demografiefest zu machen. Zu den Handlungsfeldern werden vorhandene arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, vorliegenden Beispiele guter Praxis aus verschiedensten Branchen wie auch wichtige betriebliche Erfahrungen und Probleme aufgezeigt. Dabei hat die vorliegende Buchveröffentlichung Handbuchcharakter für all die Unternehmen, die sich bisher noch nicht intensiv mit dem demografischen Wandel beschäftigt haben, um sich auf den demografiegetriebenen Wettbewerb des nächsten Jahrzehnts vorzubereiten.

Es werden aber auch die Probleme kritisch konstatiert, für die bislang keine Lösung in Sicht ist und die viele Unternehmen einzelner Branchen in den nächsten Jahren relativ sicher zu einer Dauerbaustelle werden lassen.

Hierfür, aber nicht nur, werden die notwendigen Forschungsbedarfe aus Sicht der angewandten Arbeitswissenschaft formuliert, um sie in zukünftige Forschungsprogramme einfließen zu lassen. Damit ist die umfassende Zwischenbilanz zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels nicht nur für Betriebspraktiker, sondern auch für Arbeitswissenschaftler und Intermediäre interessant.

Vorwort Dr. Jürgen Pfister

In Europa wird die Erwerbsbevölkerung in den nächsten 20 Jahren um 20, 8 Mill. bzw. um 6, 8 % sinken; – allein in Deutschland von derzeit 35 auf knapp 20 Millionen. Zugleich wird der Anteil der über 55 Jährigen an der Erwerbsbevölkerung um 24 Millionen bzw. um 8, 7 % steigen, während der Anteil aller übrigen Altersklassen um ca. 20–25 % abnehmen wird. Bereits ab dem Jahre 2013 wird die stärkste Alterskohorte der Erwerbstätigen in Deutschland die der Über-50-Jährigen sein.

Der demografische Wandel gehört zweifellos zu den sichersten Zukunftsindikatoren, die wir haben. Auf der Makroebene von Wirtschaft und Gesellschaft sind seine Auswirkungen gewissermaßen vorprogrammiert und mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit prognostizierbar. Dagegen wissen wir vergleichsweise wenig darüber, wie sich der demographische Wandel auf der Mikroebene eines einzelnen Unternehmens konkret auswirkt und welche Maßnahmen daraus für die Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Personalplanung und des Personalmanagements in der betrieblichen Praxis abzuleiten sind. In der betrieblichen Praxis fehlt es uns vielfach an verlässlichen Daten und Fakten, wie der Personalbestand in unseren Betrieben strukturiert ist. Und dort, wo wir über diese Strukturdaten verfügen, wissen wir meistens nichts darüber, wie sie sich in den nächsten 5 bis 10 Jahren entwickeln werden. Für eine aktive Gestaltung des demografischen Wandels in unseren Unternehmen brauchen wir eine Personalplanung, die den quantitativen und den qualitativen Bedarf an Mitarbeitern einerseits und die zukünftige Entwicklung des Personalbestandes andererseits erfasst, beides systematisch abgleicht und darauf aufbauend gezielte Maßnahmen zur Schließung der entstehenden „Lücken“ einleitet.

Genau hier setzt Dr. Thomas Langhoff mit seiner „Zwischenbilanz“ zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels an. Das zentrale methodische Element dieser Zwischenbilanz ist das von ihm entwickelte Werkzeug zur Altersstrukturanalyse „Astra“. Die Altersstrukturanalyse liefert solide empirische Daten über den Personalbestand eines Betriebes und dessen langfristige Entwicklung bis hinunter auf die Ebene von Jobfamilien. Sie schafft damit die Grundlage für effektives und effizientes Handeln im Rahmen des betrieblichen Demografiemanagements.

Zahlen, Daten und Fakten können jedoch nur dann zu sinnvollen Antworten beitragen, wenn sie sich in strategische Fragestellungen und Handlungsfelder einfügen. Andernfalls gerät man rasch in die Gefahr, Datenfriedhöfe zu produzieren. Dieser

Gefahr entgeht der Autor dadurch, dass er die Daten der Altersstrukturanalyse systematisch mit betrieblichen Strategien eines demografieorientierten Personalmanagements verbindet. Anhand von Fallbeispielen aus der betrieblichen Praxis beschreibt der Autor, wie auf den Ergebnissen der Altersstrukturanalyse eine Maßnahmeplanung im Rahmen eines betrieblichen Demografieprojektes aufgebaut werden kann und was bei der Interpretation der Daten in den strategischen Handlungsfeldern „Rekrutierung“, „Bindung“ und „Übergang in die Rente“ zu beachten ist. In diesem Zusammenhang entwickelt er exemplarisch Antworten auf die wichtigste Zukunftsfrage von Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels, die da lautet: Wie können wir unseren steigenden Bedarf an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften in einem schrumpfenden Arbeitsmarkt mittel- und langfristig sicherstellen?

Darüber hinaus entwickelt der Autor konzeptionelle Bausteine eines betrieblichen Demografiemanagements in den operativen Handlungsfeldern „Arbeitsgestaltung“, „Betriebliches Gesundheitsmanagement“, „Aus- und Weiterbildung“, sowie „Führung und Motivation“. Der Autor stellt das in diesen Handlungsfeldern verfügbare arbeitswissenschaftliche Gestaltungswissen ausführlich dar und überprüft es daraufhin, was es zur Beantwortung von zentralen Fragen des betrieblichen Demografiemanagements beitragen kann, wie z. B. der Folgenden:

- Wie können Unternehmen die Gesundheit und damit die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement sowie durch eine altersgerechte Arbeitsgestaltung nachhaltig fördern und langfristig erhalten?
- Wie können Unternehmen sicherstellen, dass ältere Mitarbeiter ihre beruflichen Erfahrungen rechtzeitig vor ihrem Ausscheiden an jüngere Mitarbeiter weitergeben und wertvolles Know im Unternehmen verbleibt?
- Wie kann die berufliche Weiterbildung in den Unternehmen von Anfang an als lebenslanger Prozess der Kompetenzentwicklung organisiert werden, und wie kann die Arbeit selbst so organisiert werden, dass Prozesse umweltbezogenen Lernens durch die Kombination von anspruchsvollen Aufgaben und individuellen Entscheidungskompetenzen über die gesamte Berufsbiografie hinweg kontinuierlich gefördert werden?
- Wie können Unternehmen eine Kultur der Vielfalt und Wertschätzung entwickeln, die negativen Altersbildern entgegengewirkt und in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen konstruktiv und produktiv zusammenarbeiten können?

Der Autor behandelt auch diese zentralen Fragen eines betrieblichen Demografiemanagements überwiegend auf der Basis konkreter Fallbeispiele aus der Praxis. Seinen diesbezüglichen Ausführungen ist deutlich anzumerken, dass sie gemeinsam mit Praktikern für die betriebliche Praxis erarbeitet wurden. Sie sind deshalb nicht nur arbeitswissenschaftlich fundiert, sondern weisen zugleich einen großen Praxisbezug auf. Gleichwohl ist der Grundtenor dieser Ausführungen, dass das arbeitswissenschaftliche Gestaltungswissen zwar vielfach vorhanden ist, es in den Betrieben aber weitgehend an der Fähigkeit zur Interpretation und Übersetzung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse in betriebliche Aufträge und Maßnahmen fehlt.

Die Betriebe verfügen vielfach nicht über das Steuerungswissen, das zur Umsetzung des arbeitswissenschaftlichen Gestaltungswissens in der Praxis erforderlich ist. Der Autor macht deshalb nicht die Wissensfrage, sondern die Steuerungsfrage konsequent zum Impetus des betrieblichen Demografiemanagements und der Arbeitswissenschaft. Das Werk von Dr. Thomas Langhoff ist von daher nicht zuletzt eine Fundgrube für Werkzeuge und Methoden zur Steuerung von betrieblichen Demografieprojekten. Prägnante Zusammenfassungen, Checklisten, Audits, und Strategiecockpits zur Erfassung des Ist-Standes und des Projektfortschritts erleichtern den Praktikern in den Betrieben die Erprobung der konzeptionellen Bausteine und die Anwendung des verfügbaren arbeitswissenschaftlichen Gestaltungswissens in den betrieblichen Handlungsfeldern.

Der Autor hat mit seinem Werk die meines Wissens umfassendste, arbeitswissenschaftlich fundierte Bilanz zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels in den letzten 10 Jahren vorgelegt. Dennoch geht das Werk weit über eine reine Bilanzierung von Gestaltungsaktivitäten hinaus. Es trägt vielmehr maßgeblich dazu bei, die Lücke zwischen arbeitswissenschaftlicher Theorie einerseits und betrieblicher Praxis andererseits zu schließen. Der Autor zeigt auf, wie arbeitswissenschaftliches Gestaltungswissen systematisch zur Entwicklung demografiefester Strukturen in den Betrieben genutzt und zur Lösung der zentralen Fragen eingesetzt werden kann, die der demografische Wandel in den betrieblichen Handlungsfeldern aufwirft. Das Werk von Dr. Thomas Langhoff verdient deshalb eine breite Leserschaft von all denjenigen, die in der betrieblichen Praxis mit der aktiven Gestaltung des demographischen Wandels befasst sind: Unternehmer, Führungskräfte, Personalmanager, Wissenschaftler und Vertreter von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften.

Dr. Jürgen Pfister
**Vorstandsvorsitzender des
Demographie-Netzwerks ddn**

Inhalt

Einleitung	1
1. Der demografische Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft	7
2. Individuelles Altern, Leistungsfähigkeit und Produktivität	31
3. Altersstrukturanalyse	53
3.1 Demografieanalyse des Unternehmensstandorts	90
4. Demografiemanagement: Projektmanagement, Auditierung und Strategiecockpit	99
5. Arbeitsgestaltung	119
6. Gesundheitsmanagement	147
6.1 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)	174
6.2 Der Work Ability Index (WAI)	188
7. Aus- und Weiterbildung	203
8. Diversity Management	229
9. Führung und Motivation	243
10. Demografiefeste Personalstrategien (Rekrutierung, Bindung, Übergang in die Rente)	259
10.1 Arbeitgeberattraktivität und Work-Life-Balance (WLB)	286
10.2 Unternehmenskooperation als strategischer Ansatz im demografischen Wandel	303
11. Demografischer Wandel in Klein- und Kleinstbetrieben, insbesondere im Handwerk	307

12. Die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung	319
13. Ausblick auf das nächste Jahrzehnt	331
13.1 Betrieblicher Handlungsbedarf und offene Forschungsfragen.	333
13.2 Wege aus der Trägheit	341
Literatur gesamt	349
Über den Autor	363

Abkürzungsverzeichnis

ABB	Asea Brown Boveri
AG	Arbeitgeber
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AK	Arbeitskreis
AN	Arbeitnehmer/in
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ASA	Arbeitsschutzausschuss
AsiG	Arbeitssicherheitsgesetz
ASTRA	Altersstrukturanalyse
ASV	Arbeitsschutzverwaltung
ATZ	Altersteilzeit
AU	Arbeitsunfähigkeit
AuG	Arbeits- und Gesundheitsschutz
AZ	Arbeitszeit
BA	Betriebsarzt
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BBW	Berufsbildungswerk
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BG	Berufsgenossenschaft
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BiBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BKK	Betriebskrankenkasse
BMBWF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMI	Bundesinnenministerium
BR	Betriebsrat
BSC	Balanced Scorecard
BV	Betriebsvereinbarung
BZD	Betriebszugehörigkeitsdauer
CBT	Computer Based Training
CGC	Capital-Gain Consultants

DAK	Deutsche Angestellten Krankenkasse
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DGV	Deutscher Gießereiverband
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DLU	Dienstleistungsunternehmen
DM	Diversity Management
EAP	Employee Assistance Programme
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
FiF	Frauen in Führungspositionen
FK	Führungskraft
FQ	Fehlzeitenquote
FTE	Full Time Equivalent
GefStoffVO	Gefahrstoffverordnung
GG	Grauguss
HDE	Hautverband des Deutschen Einzelhandels
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IAP	Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement
IAT	Institut Arbeit und Technik
IBS	Institut für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik
IfaA	Institut für angewandte Arbeitswissenschaft
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKK	Innungskrankenkasse
IMBA	Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt
IMS	Integriertes Managementsystem
IT	Information Technology
IuK	Information und Kommunikation
KFZ	Kraftfahrzeug
KFZA	Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse
Kita	Kindertagesstätte
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KZE	Kurzzeiterkrankung
LIAB	Linked-Employer-Employee-Datensatz
LZK	Langzeiterkrankung
MA	Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
MAG	Mitarbeitergespräch
MAGS	Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales
MELBA	Merkmalprofile zur Eingliederung Leistungsgewandelter und Behinderter in Arbeit
MSE	Muskel-Skelett-Erkrankungen