



ZusammenWachsen ArbeitGestalten

DAS DEMOGRAFIE- UND TARIFPROJEKT

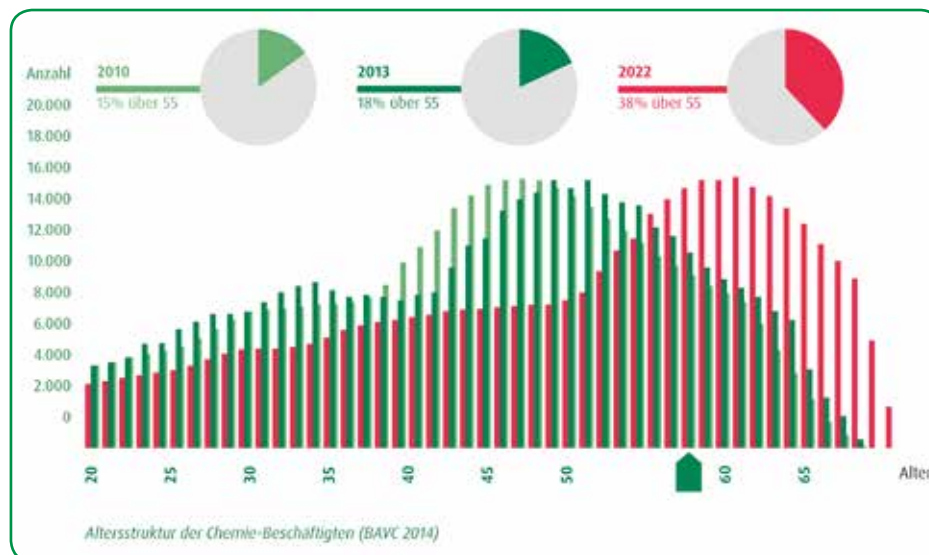
Nr. 13_2015 | August



Ausgabe: Handel

Demografie-Analysen gestalten den demografischen Wandel

Die Sozialpartner diskutieren Instrumente und Ansätze für Personalarbeit und Arbeitsgestaltung



Die Altersstruktur von Chemie-Beschäftigten: im Jahr 2010, 2013 und 2022.

Demografie-Analysen sind ein wichtiges Instrument zur Gestaltung des demografischen Wandels. Auch im Einzelhandel. So lautet das übereinstimmende Ergebnis des ersten Fachhearings, bei dem rund 100 Mitglieder der Tarifkommissionen von HDE und ver.di mit Expertinnen und Experten diskutiert haben. Anregung holten sie sich aus der Chemie-Industrie, die bereits einen Demografie-Tarifvertrag abgeschlossen hat. Die Inhalte und Ergebnisse des Expertenhearings sollen in den nächsten Tarifverhandlungen im Einzelhandel eine bedeutende Rolle spielen.

»Stärken stärken – Schwächen schwächen!« Nach diesem Grundprinzip arbeiten moderne Demografie-Analysen. In der Praxis bedeutet das, zunächst einen (selbst)kritischen Blick auf die demogra-

fische und organisatorische Struktur eines Unternehmens zu werfen und daraus Prognosen für die Zukunft zu gewinnen. Mit einer solchen Altersstrukturanalyse kann man anschließend vorhandene Potenziale identifizieren (was läuft schon gut?), um diese gezielt auszubauen. Und man kann zugleich vorhandene und zukünftige Probleme erkennen und bearbeiten: Wo besteht Handlungsbedarf? Was wollen wir ändern? Welche Maßnahmen sind dafür nötig?

Eine Altersstrukturanalyse dient der Früherkennung und Visualisierung von gegenwärtigen und zukünftigen Personalveränderungen. Wie sich Belegschaften heute und in Zukunft altersmäßig zusammensetzen, hängt von vielen Faktoren ab, z.B.: vom Alter und der Größe des Betriebes, von den spezifischen Bedin-

gungen einer Branche und der Region, in der sie sich befindet, vom Ausmaß der Neueinstellungen und der Fluktuation oder vom Zeitpunkt des Berufsaustritts älterer Mitarbeiter sowie von der wirtschaftlichen Situation und den strategischen Zielen eines Unternehmens.

Die Altersstrukturanalyse ist jedoch nur ein Ausgangspunkt. Erst durch das Feststellen der verschiedenen Handlungsfelder und die Festlegung von Maßnahmen wird daraus eine Demografie-Analyse: Durch Fragen wie »Was müssen wir tun, um ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben? Wie schaffen wir es, dass die Beschäftigten möglichst lange, motiviert und bei guter Gesundheit für uns arbeiten? Wie können wir den Schatz des Erfahrungswissens im Unternehmen behalten?« usw. rückt die Demografie-Analyse die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ins Blickfeld.

Basis: Die Altersstrukturanalyse

Eine Analyse der betriebspezifischen Altersstruktur ist damit ein »Treiber«, um sich in einem Unternehmen intensiver mit dem demografischen Wandel auseinanderzusetzen. »Je nach Altersstruktur ist auf einen Blick ersichtlich, wo zukünftige personelle Lücken in Personalbestand und Personalstruktur oder Fragen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit auftreten werden«, erklärte Dr. Astrid Rimbach vom Arbeitgeberverband Chemie Nord aus Hamburg auf dem Expertenhearing. Dafür braucht es zunächst eine differenzierte Altersstrukturanalyse für einzelne Standorte, Filialen, Unternehmensbereiche, Abteilungen sowie bestimmte Funktions- und Qualifikationsgruppen (Ist-Analyse). Ein Analysetool untersucht dafür auch die Altersverteilung der Beschäftigten nach Geschlecht, Durchschnittsalter, ihre Qualifikationsstruktur nach Ausbildungs-

Fortsetzung auf S. 2

und Fortbildungsniveau und weitere personalwirtschaftlich relevante Daten wie z.B. Rekrutierungserfolge, Quoten für Auszubildende oder Teilzeitkräfte, Altersanteilzeit, vorzeitigem Ruhestand, Krankenstand, Fluktuation und Vergleichsdaten für den eigenen Betrieb: z.B. Branchendaten zur Altersverteilung, Durchschnittsalter und Gesundheit.

Prognose: Der Blick in die Zukunft

Aus diesen harten Fakten und Informationen lassen sich dann belastbare Prognosen der zukünftigen Altersstruktur ableiten. Um vorhandene oder zukünftige personalpolitische Probleme differenziert beurteilen zu können, müssen die Zahlen jedoch interpretiert werden – und zwar im Zusammenhang mit den zukünftigen Arbeitsanforderungen, der Qualifikationsstruktur, den Personaleinsatzstrategien und der Personalplanung im Unternehmen. So wird eine Demografie-Analyse zum Frühwarnsystem, das etwa drohende personelle Engpässe rechtzeitig erkennt. Für eine präzise Prognose sind folgende Faktoren entscheidend: Personalbestand (wird er wachsen oder sinken?), Neueinstellungen (geplant?), Fluktuation (hoch oder niedrig?), Berufsaustritt (wann?). Die Ist-Analyse wirft also wichtige Fragen auf:

- Bei Dominanz der älteren Beschäftigten (alterszentrierte Altersstruktur): Ist der Zeitpunkt des Berufsaustritts bekannt? Drohen durch den Weggang personelle Engpässe oder Knowhow-Verlust? Gibt es Verfahren des frühzeitigen und systematischen Wissenstransfers (z.B. Nachfolge- und Patenmodelle)? Treten Gesundheits-, Qualifikations- oder Personaleinsatzprobleme bei älteren Mitarbeitern gehäuft auf? Welche Maßnahmen dienen dem Erhalt von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit?
- Bei Dominanz der mittleren Jahrgänge (mittelzentrierte Altersstruktur): Ist damit zu rechnen, dass die geburtenstarken Jahrgänge langfristig im Unternehmen bleiben werden und somit als große Gruppe gemeinsam altern? Wann gehen sie in Rente? Wie können die Gesundheit und die Qualifikation dieser personenstarken Altersgruppe so gefördert werden, dass sich ihre Leistungsfähigkeit eher erhöht als dass sie abnimmt? Kann Fluktuation

durch Maßnahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie reduziert werden?

- Bei Dominanz der jüngeren Beschäftigten (jugendzentrierte Altersstruktur): Ist angesichts der jugendzentrierten Altersstruktur mit einer besonders hohen Fluktuation (oder zeitweise Elternzeit) und mit Engpässen bei der Fachkräfterekrutierung zu rechnen? Ist es sinnvoll, gezielt ältere Arbeitskräfte einzustellen, um den Fachkräftebedarf zu decken, um die soziale Stabilität im Unternehmen zu erhöhen oder um eine ausgewogenere Altersstruktur zu erreichen?

Handlungsfelder und Maßnahmen

Bei einer erfolgreichen Demografie-Analyse folgt auf die Datenerhebung ein qualitativer Analyseprozess, in dessen Zentrum das Finden und Binden von Mitarbeiter/innen und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit stehen. Das heißt, es geht um unterschiedliche personalpolitische Handlungsfelder, z.B.: Einstellung von Mitarbeitern, Qualifizierung, gesundheitsförderliche und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, Personalentwicklungsplanung und Betriebliche Gesundheitsförderung sowie Integration, Know-how-Transfer und Arbeitszeitgestaltung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Unternehmenskultur. Eine erfolgreiche Demografie-Analyse entwickelt auf dieser Grundlage für das jeweilige Unternehmen maßgeschneiderte Strategien mit spezifischen Maßnahmen zur Lösung der Probleme, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben. Dieser Prozess sollte gemeinsam von den Sozialpartnern im Unternehmen diskutiert, entschieden und umgesetzt werden – empfehlenswert ist ein transparenter »Steuerkreis«, in dem beide Betriebsparteien vertreten sind.

Arbeitgeberverband als Demografieberater

Um einen Abgleich zwischen erwarteten und tatsächlichen Entwicklungen durchführen zu können und die mittelfristige Wirksamkeit von Maßnahmen besser einschätzen zu können, müssen Demografie-Analysen laufend aktualisiert werden. »Aus personalpolitischer Sicht ist ein Richtwert von drei bis fünf Jahren sinnvoll«, rät Dr. Rimbach. Auch bei der

praktischen Durchführung von Demografie-Analysen kann der Einzelhandel von der Chemiebranche lernen: Der Arbeitgeberverband bietet seinen Mitgliedsunternehmen durch das verbandseigene Dienstleistungsangebot Demografie- und Gesundheitsmanagement Beratungen hierzu an. Außerdem werden auf Branchenebene eine kostenlose Toolbox für die Altersstrukturanalyse, Checklisten zur Identifizierung des Handlungsbedarfs sowie bewährte und erprobte Instrumente und Handlungshilfen in den einzelnen Handlungsfeldern zur Verfügung gestellt. Genauso eine Austauschplattform zum Thema Demografie-Analysen bzw. ein Austauschforum sowie Fortbildungen für Qualifizierungen. Solche Umsetzungshilfen erleichtern die Entwicklung einheitlicher Standards für die Branche ebenso wie die Festlegung von Kriterien und Handlungsfeldern nach Unternehmensgröße (KMU/Großunternehmen). Die häufigsten Maßnahmen, die einer Demografie-Analyse folgen, dienen übrigens dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Belegschaft, einer altersgerechten Arbeitsgestaltung und -organisation, dem Erfahrungs- und Wissenstransfer, der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie der Rekrutierung von Auszubildenden und Facharbeitern.

Zusammenfassung

In der Chemie-Industrie hat die Verankerung der Demografie-Analyse in einem Tarifvertrag eine ungeheure Dynamik entwickelt: Sie schafft eine hohe Sensibilität der betrieblichen Akteure für die Thematik und ein gemeinsames Verständnis. Zudem eine hohe Handlungsorientierung der Verantwortlichen.

Sie fördert seitdem eine nachhaltige und vorausschauende Personalpolitik in den Unternehmen und macht die Ableitung von Maßnahmen zur alters- und gesundheitsgerechten Gestaltung des Arbeitsprozesses mit dem Ziel der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit möglich. Demografie-Analysen unterstützen Maßnahmen zur Qualifizierung während des gesamten Arbeitslebens und sind damit ein wichtiger Beitrag zur langfristigen Wettbewerbssicherung von Unternehmen sowie zur ganzheitlichen Betrachtung der Lebensarbeitszeit bzw. Lebensphasen. ■

STATEMENT ■ Demografie-Analysen – einfach und effektiv!

Der Arbeitgeberverband HDE will dem Beispiel der Chemie-Industrie folgen

Das INQA-Demografie- und Tarifprojekt ZusammenWachsen-ArbeitGestalten bietet eine ausgezeichnete Plattform für die Tarif- und Sozialpartner, um sich über Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt auszutauschen und für anstehende Probleme gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. So können wir Firmen und Beschäftigten praxisnahe Lösungen für die personalpolitischen Herausforderungen des demografischen Wandels anbieten. Hier besteht die Chance, einfache, aber effektive und branchenspezifische Angebote und Werkzeuge zu entwickeln, die in kleinen wie großen Unternehmen des Einzel- und Versandhandels umgesetzt werden können. Und wir können von anderen Branchen lernen.

Das Beispiel aus der Chemie-Industrie hat deutlich gemacht, dass Arbeitgeberverband und Gewerkschaft die Notwendigkeit gesehen haben, die Unternehmen auf die Probleme des demografischen Wandels aufmerksam zu machen. Und die Lösung war – wie so oft – sehr einfach und sehr effektiv! Der Chemie-Tarifvertrag braucht nur einen einzigen Paragraphen mit gerade einmal 100 Worten, um die Unternehmen dazu zu verpflichten, eine Demografie-Analyse zu erstellen. Und es wird kurz dargestellt, was diese Demografie-Analyse zu beinhalten hat: Klärung der personalpolitischen Ausgangssituation und Ist-Analyse der Altersstruktur unter Berücksichtigung der

vorhandenen Qualifikations- und Funktionsstruktur. Wir sind sicher, dass diese dürren Sätze dazu gereicht haben, dass dies in den Führungsebenen dann eine lebhaftige Diskussion darüber ausgelöst hat, was man denn gerne wie erfahren möchte. Das ist für uns ein gutes Beispiel für ein Minimax-Prinzip. Ein kleiner Anschlag löst kreative Debatten aus, die am Ende zu vielen Erkenntnissen und guten Ergebnissen führen.

Etlche Unternehmen im Einzelhandel führen solche Demografie-Analysen bereits freiwillig durch. Warum? Weil man damit gewinnen kann und bei personellen Maßnahmen nicht mehr blind im Nebel herumstochert, sondern zielgerichtete Maßnahmen ergreifen kann, um mit dem demografischen Wandel umzugehen. Denn die Demografie-Analyse liefert die personalpolitische Bestandsaufnahme eines Unternehmens auf einer individuell zu definierenden Betrachtungsebene, z.B. Betrieb und Abteilung. Diese Ergebnisse dienen dem Arbeitgeber, den Arbeitnehmervertretungen und der Belegschaft für einen Dialog in der Gesamthematik Demografie.

Unsere Aufgabe als Tarifpartner sollte es sein, sinnvolles Verhalten nicht zu behindern, sondern zu fördern. Und dazu gehört für uns Arbeitgeber, es für die diejenigen, die damit umgehen sollen, möglichst einfach zu gestalten. In diesem Zusammenhang wollen wir darauf hin-

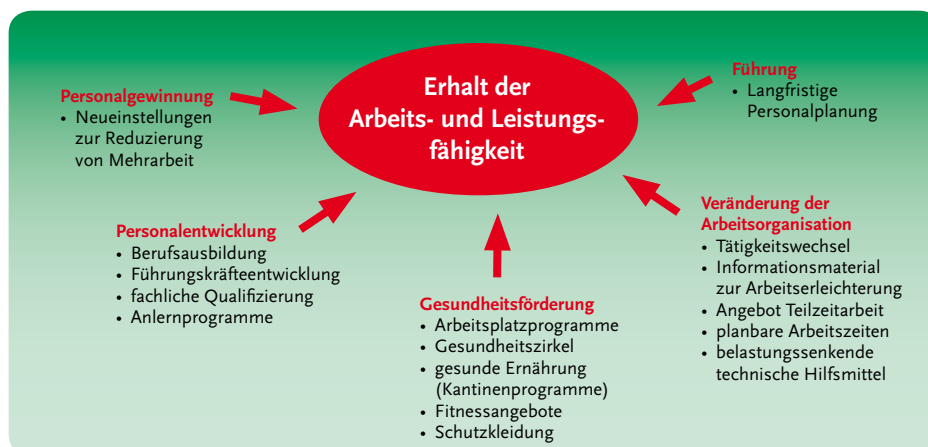
HERIBERT

JÖRIS leitet als Geschäftsführer im Handelsverband Deutschland den Bereich Arbeit, Bildung, Sozial- und Tarifpolitik und arbeitet im Demografie- und Tarifprojekt ZusammenWachsen-ArbeitGestalten der Initiative »Neue Qualität der Arbeit« (INQA).



weisen, dass die Struktur der chemischen Industrie eine gänzlich andere ist als die im Einzelhandel. Während erstere sich durch große Konzerne auszeichnet, sind die Strukturen im Einzelhandel überwiegend mittelständisch und die Personalabteilungen dünn besetzt. Vor diesem Hintergrund brauchen wir einfach verständliche und umsetzbare Rahmenregelungen ähnlich dem Chemie-Beispiel. Ein echter Vorteil wäre es jedoch, wenn wir als Tarifpartner den Betriebspartnern gemeinsam eine Art Toolbox für betriebliche Lösungen anbieten könnten. Dies könnten beispielsweise Mustervorschläge oder Raster für betriebliche Demografie-Analysen sein, auf die dann die Betriebspartner beispielsweise über eine gemeinsame Intranetplattform zugreifen könnten. Das würde für die Mitglieder beider Organisationen einen echten Mehrwert bedeuten, der dabei hilft, betriebliche Konflikte bei der Umsetzung zu vermeiden.

Wir können und wollen hier nicht irgendwelchen tarifpolitischen Beschlussfassungen vorgreifen. Es geht ja hier – wie man dem Programm entnehmen kann – nur um eine »erste tarifpolitische Reflexion«. Nach unserer Auffassung sollte aber eine Verankerung einer verpflichtenden Demografie-Analyse nach dem Muster der chemischen Industrie in die Tarifverträge des Einzelhandels durchaus diskutiert werden. ■



Beispiel: Handlungsfelder aus der Demografie-Analyse bei REWE Logistik.

STATEMENT

Anstoß für zukunftsweisende Veränderungen

Tarifpolitische Reflexionen der Gewerkschaft ver.di zum Thema Demografie-Analyse

Demografie-Analysen lenken den Blick in die Zukunft. Sie ermutigen alle Beteiligten über den Tellerrand des Tagesgeschäfts, der Monats- und Quartalszahlen zu sehen und kritisch zu fragen: Wie sind wir für die Zukunft aufgestellt – in Bezug auf unsere Personalkonzepte, in Bezug auf die Gesundheit der Beschäftigten und die Belastungssituation und viele weitere Aspekte? Demografie-Analysen sind also ein ausgesprochen weitsichtiges und wichtiges Werkzeug für eine altersgerechte und lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung. Im Kern rückt damit die Frage in den Vordergrund: Was muss getan werden, damit die Menschen, die schon heute im Einzelhandel arbeiten, ihre Arbeit auch noch in Zukunft bei guter Gesundheit ausüben können und das bis zum Eintritt ins Rentenalter? Und das ist eine ganz zentrale Frage.

Eine gute und nachhaltige Demografie-Analyse ist sehr voraussetzungsvoll. Es braucht dafür nicht nur eine gut aufgestellte Personalabteilung und Geschäftsführung, die die Rahmendaten der Altersstruktur zusammenstellt. Es braucht vor allem qualifizierte und sensibilisierte Führungskräfte, die die Maßnahmen, die dann erforderlich sind, auch vor Ort vorantreiben, umsetzen und weiter entwickeln. Der beste Plan zur Förderung von Beruf und Familie wird scheitern, wenn die Führungskraft vor Ort – aus welchen Gründen auch immer – kein Verständnis für die familiäre Situation einer Kassiererin hat; oder wenn sie – auf Grund der extrem kritischen Personalsituation – nahezu keinen Handlungsspielraum hat. Nur wenn es gelingt, die Führungskräfte in

ARNO PEUKES ist **Tarifkoordinator für den Einzelhandel im Bundesfachbereich Handel der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) und arbeitet im Demografie- und Tarifprojekt ZusammenWachsen-Arbeit-Gestalten der Initiative »Neue Qualität der Arbeit« (INQA).**



den Einzelhandelsbetrieben zu befähigen und ihnen die Ressourcen bereitzustellen, wird aus der Demografie-Analyse ein Anstoß für Veränderung – dann aber ein hervorragender Anstoß.

Das Beispiel aus der Chemie-Industrie hat überzeugend aufgezeigt, dass tarifvertragliche Regelungen der Sozialpartner eine unerhörte Dynamik entfalten können – hin zu mehr Gesundheitsförderung, altersgerechter und lebensphasenorientierter Personalentwicklung und auch für mehr Dialog zwischen Betriebsräten und Arbeitgebervertretern, wie diese Veränderungen anzugehen sind, um den demografischen Wandel in den Griff zu bekommen.

Solche Vereinbarungen schaffen einen guten Rahmen – und zwar für die gesamte Branche. Das wird nur durch Tarifverträge gehen, die einen verpflichtenden Rahmen schaffen – am besten für alle Unternehmen in der Branche.

Doch der Vortrag von Dr. Rimbach hat auch gezeigt, dass der Arbeitgeberver-

band dabei eine enorm unterstützende Rolle spielen kann und wahrscheinlich auch muss. Allein die Verpflichtung zu einer Demografie-Analyse befähigt die Unternehmen noch nicht, das auch zu tun. Hier kann der Arbeitgeberverband wie in der Chemie-Industrie aktive Hilfestellungen anbieten. Und wir wissen von unseren Kolleginnen und Kollegen der IG BCE, dass auch die Gewerkschaft in einem erheblichen Umfang die Betriebsräte qualifizieren musste, damit diese kompetent ihre Mitbestimmung aber vor allem auch ihre Gestaltungsmacht ausüben können. Und genau das ist gut: Es braucht mehr Qualifizierung und Sensibilität für altersgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung – auch bei vielen Betriebsräten und unseren Mitgliedern. Und die Demografie-Analyse ist dafür ein wichtiger Treiber. Wege entstehen dadurch, dass man sie geht! Lassen Sie uns das Jahr 2015 nutzen, um auf dem Weg zu guter, gesunder und altersgerechter Arbeit weiter zu kommen. ■

INFO

Quick-Checks und Toolbox

Standortbestimmung im demografischen Wandel: Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) stellt einen kostenlosen »Quick-Check« mit Auswertung zur Verfügung – unter www.inqa-demographie-check.de. Eine qualitätsgesicherte Toolbox bietet die Plattform www.demowerkzeuge.de mit verschiedenen Ansätzen altersgerechter Arbeitsgestaltung und lebensphasenorientierter Personalarbeit. ■

Leitung

Gesellschaft für Gute Arbeit mbH, Schwanthaler Straße 91, 80336 München
Email: info@gesellschaft-fuer-gute-arbeit.de
Mehr Informationen unter: www.zusammenwachsen-arbeitgestalten.de

Impressum

V.i.S.d.P.: Tatjana Fuchs / Gesellschaft für Gute Arbeit mbH, Texte und Interviews: Michael Backmund / Gesellschaft für Gute Arbeit;
Fotos: Gesellschaft für Gute Arbeit, Dr. Astrid Rimbach/BAVC (Seite 1); Gestaltung: bleifrei Texte + Grafik / Claudia Sikora

Gefördert durch



anlässlich des Jubiläums
des Deutschen Bundesgesetz

Im Rahmen der Initiative



Fachlich begleitet durch



Projekträger

