

tempora

Journal für moderne Arbeitszeiten

September 2010 **Demografischer Wandel**

Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels

tempora im Gespräch: Arbeitszeit – Herausforderung für Unternehmen im demografischen Wandel

Pausenmanagement und Gesundheitsförderung

Zeit für Wissenstransfer

Links, Literatur, Veranstaltungen, Meldungen

Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels

Wirtschaft und Gesellschaft sind gegenwärtig großen Herausforderungen ausgesetzt. Technologische Veränderungen, Globalisierung, zunehmende Dynamik und Flexibilisierung beeinflussen zusammen mit der sich verändernden Altersstruktur die Arbeitswelt nachhaltig. Dieser Wandel kann jedoch auch als Chance gesehen werden, denn er fordert alle Beteiligten zu aktivem und kooperativem Handeln heraus. Lösungsvorschläge zur Bewältigung des demografischen Wandels aufzuzeigen und die sich hieraus ergebenden Chancen zu benennen waren wichtige Ziele im „Forum Demographischer Wandel“, initiiert durch den damaligen Bundespräsidenten Horst Köhler in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung. Es zeigte sich dabei, dass die Bereiche Bildung, Familie und Integration wichtige Schlüsselfaktoren für die Gestaltung des demografischen Wandels sind.

Moderne Arbeitszeitgestaltung kann in diesem Zusammenhang dazu beitragen, Potenziale für Unternehmen und Beschäftigte zu entwickeln. Flexible Arbeitszeiten können beispielsweise ermöglichen, neben dem Beruf einen Schulabschluss nachzuholen oder eine berufliche Weiterbildung durchzuführen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist nur mit maßgeschneiderten, flexiblen, aber verlässlichen Arbeitszeiten gut zu erzielen. Schließlich fördern flexible Arbeitszeiten die Kommunikation, ermöglichen die Berücksichtigung individueller Interessen und fördern somit die Teamfähigkeit.

Das Land Nordrhein-Westfalen bietet Unternehmen für diese betrieblichen Herausforderungen konkrete Unterstützung, u. a. in Form des Förderangebotes Potentialberatung, an. In einer Potentialberatung kön-

nen, mit Hilfe eines Beraters oder einer Beraterin und gemeinsam mit den Beschäftigten, Stärken und Schwächen eines Unternehmens ermittelt und betriebliche Weiterentwicklungen erarbeitet werden. Das Förderangebot wird vom Land Nordrhein-Westfalen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds finanziert.

Prof. Dr. Ulrike Hellert, Zeitbüro NRW
Marc-A. Danlowski, Zeitbüro NRW

„Es gilt also, die guten Chancen des demographischen Wandels klug zu nutzen und seinen Problemen nicht auszuweichen. Mit jedem Tag dagegen, den wir ungenutzt verstreichen lassen, verlieren wir Möglichkeiten, das Nötige und das Wünschenswerte zu erreichen.“

Horst Köhler
(Bundespräsident 2004 – 2010)

Editorial



Liebe Leserin, lieber Leser,

im Rahmen des laufenden Projektes Zeitbüro NRW wird diese tempora die letzte Ausgabe sein. Heute, wie zu Beginn vor acht Jahren, können wir in der tempora das breite Themenspektrum Arbeitszeit prägnant und informativ darstellen. An dieser Stelle möchte ich mich daher bei allen bedanken, die über all die Zeit mit zum Erfolg der tempora beigetragen haben. Insbesondere danke ich den Expertinnen und Experten, die mit ihren aktuellen Beiträgen für einen gelungenen Wissenstransfer gesorgt haben.

Veränderungen und Wandel haben auch positive Aspekte und dies trifft auch für den demografischen Wandel zu. Für Führungskräfte und Beschäftigte gilt es, frühzeitig die Folgen der demografischen Entwicklung zu identifizieren und konkrete Handlungsansätze zu entwickeln. In dieser Ausgabe werden unterschiedliche Ansatzpunkte hierzu vorgestellt. Sowohl bei der Frage des Wissenstransfers als auch beim Gesundheitsschutz und nicht zuletzt beim Thema Fachkräftebedarf spielt die Organisation der Arbeitszeit eine Schlüsselrolle. Es muss z. B. gewährleistet sein, dass (Arbeits-) Zeit für Wissenstransfer zwischen Beschäftigten tatsächlich verfügbar wird. Vielfältige Modelle aus dem Bereich Arbeitszeit sowie Praxisbeispiele finden sich hierzu in dieser Ausgabe.

Abschließend danke ich allen Leserinnen und Lesern für ihr reges Interesse an der tempora.

Ihre Prof. Dr. Ulrike Hellert

Tempora im Gespräch: Arbeitszeit – Herausforderung für Unternehmen im demografischen Wandel

Tempora sprach mit Prof. Dr. Lutz Bellmann, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit und mit Prof. Dr. Ulrike Hellert, Projektleiterin des Zeitbüro NRW.

Prof. Dr. Hellert, fragen Unternehmen im Zeitbüro NRW nach Arbeitszeitmodellen, die die Fachkräftebindung erhöhen?

Prof. Dr. Hellert: Inzwischen ist es tatsächlich so, dass sich Unternehmen verstärkt nach Regelungen der Arbeitszeit informieren, um für qualifizierte Fachkräfte attraktiv zu sein. So gesehen sind Herausforderungen des demografischen Wandels auch aus Arbeitszeitsicht in den kleinen und mittleren Unternehmen angekommen.

Prof. Dr. Bellmann, vielfach wird jedoch gerade von mittelständischen Personalverantwortlichen der zukünftige Fachkräftemangel in Frage gestellt. Welche Erkenntnisse liegen Ihnen hierzu vor?

Prof. Dr. Bellmann: Die Frage des Fachkräftebedarfs wird oftmals auf ein Problem des Fachkräftemangels verkürzt und dieser so verallgemeinert, als sei ein genereller, betriebs- und branchenübergreifender Fachkräftemangel vorhanden. Im Rahmen des IAB-Betriebspanels wurde die Thematik des Fachkräftemangels seit dem Jahr 2000 immer wieder aufgegriffen. Bisher konnten die Ergebnisse einen flächendeckenden Fachkräftemangel nicht bestätigen.

Und wie schätzen Sie aufgrund der IAB-Berechnungen die Entwicklung des Erwerbspotenzials bis 2050 ein?

Prof. Dr. Bellmann: Bis 2020 wird weder die Bevölkerung insgesamt noch die im Erwerbsalter wesentlich schrumpfen, sehr wohl aber danach – und zwar bis 2050 mit einer deutlichen Beschleunigung ab 2030. In den nächsten Jahren wird durch die höheren Erwerbsquoten das Angebot an Arbeitskräften sogar dann noch weiter

steigen, wenn die Bevölkerungszahl leicht zurückgeht. Stark zunehmen wird in jedem Fall die Zahl der älteren Erwerbspersonen.

Was kann Arbeitszeitgestaltung für die Zunahme älterer Erwerbspersonen leisten?

Prof. Dr. Hellert: Die alternden Belegschaften und der Mangel an jüngeren Beschäftigtengruppen sind im Zusammenhang zu betrachten. Eine entsprechend differenzierte Arbeitszeitgestaltung sollte beiden Gruppen gerecht werden. Dies bedeutet beispielsweise, dass arbeitswissenschaftliche Empfehlungen auch für jüngere Schichtarbeiter einzuhalten sind.

Welche Arbeitszeit-Strategien sind erforderlich, um einer zukünftigen Mangelsituation entgegenzuwirken?

Prof. Dr. Bellmann: Allgemeinen oder partiellen Fachkräftemangel sollte mit einem Bündel von Maßnahmen begegnet werden. Der deutliche Anstieg bei der Anzahl der Teilzeitbeschäftigten wurde leider oftmals in der wissenschaftlichen Diskussion mit Blick auf die Nachteile der Teilzeitbeschäftigung, wie z. B. ihrer geringeren Entlohnung und schlechteren Aufstiegschancen, kritisch diskutiert.

Prof. Dr. Hellert: Damit Teilzeitarbeit ein erfolgreiches und attraktives Arbeitszeitmodell wird, sind klare Absprachen zwischen Führungskraft und den jeweiligen Beschäftigten dringend erforderlich. Ferner sollte bei der Umsetzung und Etablierung auf eine gute Arbeitsorganisation und die notwendige Akzeptanz im Unternehmen großer Wert gelegt werden. Entsprechend der unterschiedlichen altersabhängigen Belange, wie familiäre Aufgaben, Freizeitverhalten oder Weiterbildungsinteressen, können individuell und auf das Unternehmen bezogen verschiedene Arbeitszeitmodelle erfolgreich eingesetzt werden.

Das Interview führte Jennifer Burmeister, Zeitbüro NRW

Pausenmanagement und Gesundheitsförderung

Damit Beschäftigte ihre Arbeit über viele Jahre gesund und motiviert ausüben können, spielen die betriebliche Gesundheitsförderung sowie das optimale Arbeitsumfeld auch im demografischen Wandel eine besondere Rolle. Zu unterscheiden sind Maßnahmen, die auf die Gesunderhaltung der älteren Beschäftigten abzielen, und präventive Ansätze, die altersgerechtes Arbeiten in den Blick nehmen.

Bei ObjectCode, einem IT-Dienstleister mit den Schwerpunkten Touristik, Immobilien-, Finanz- und Versicherungswirtschaft, wird die Gesundheitsförderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als ein entscheidender Faktor für den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit gesehen.

Die festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens sind zwischen 35 und 45 Jahren alt. Die Tatsache, dass man vor einem gemeinsamen Alterungsprozess steht, hat den Geschäftsführer Dr. Bernd-Christoph Schwede dazu veranlasst, gesundheitsförderliche Maßnahmen zu ergreifen. Erste Ansätze bezogen sich dabei auf ergonomische Gestaltungsmaßnahmen bei der Arbeit, beispielsweise durch die Anschaffung von höhenverstellbaren Schreibtischen und Stehpulten. Ferner wurde gesunde Ernährung durch ein entsprechendes betriebliches Angebot beworben.

Auch das bestehende Gleitzeitmodell sollte durch eine wirksame Pausenregelung im Hinblick auf den gesundheitlichen Aspekt optimiert werden. Damit im IT-Unternehmen die gesetzlich geregelten Ruhepausen gemäß § 4 Arbeitszeitgesetz (ArbZG) vor allem in stressigen Zeiten von allen Beschäftigten eingehalten werden, wurden in gemeinsamen Workshops Ideen dazu entwickelt. Der vorgeschlagene Pausenkorridor soll beispielsweise eine Signalfunktion haben, den die Beschäftigten für wichtige, im Voraus feststehende regelmäßige kurze Pausen gemeinsam nutzen könnten. Diese Arbeitsunterbrechungen dienen der Erholung, steigern die Konzentration und fördern die Beschäftigungsfähigkeit. Ergänzend können die Beschäftigten bei ObjectCode auch alternierend im Home Office arbeiten.

Im Folgenden spricht tempora mit Herrn Dr. Schwede über die Auswirkungen einer wertschätzenden Kommunikation auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheit sowie die Bedeutung präventiver Maßnahmen im Bereich Arbeitsorganisation und Gesundheit.

Dr. Schwede, Sie beginnen schon in jungen Jahren (35-45) mit präventiven Maßnahmen. Was versprechen Sie sich langfristig davon?

Unser Unternehmenserfolg beruht auf der Kreativität und Effektivität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die geringe Fluktuation bei uns ist kein Zufall, sondern Ergebnis eines wertschätzenden und schützenden Umganges miteinander.

Wo sehen Sie als Führungskraft Ihre Verantwortung im Bereich Gesundheit bei der Arbeit?

Zum einen rein formal – es gibt hier einige Vorschriften, denen wir nachkommen müssen. Im Wesentlichen aber pragmatisch – es gibt offensichtliche Problemfelder, die wir schon seit langem thematisieren: Belastungsvermindernde Arbeitsplätze, Pausenmanagement, Home Office, Obst- und Getränkeversorgung. Meine Aufgabe ist es, in diesen Bereichen eine gesunde Mischung aus Problembewusstsein, kreativen Lösungsansätzen und einem Blick für Verhältnismäßigkeit zu fördern.

Welchen Stellenwert haben Schlaf und Erholungsfähigkeit, wenn Sie an die Leistungsfähigkeit Ihrer Beschäftigten denken?

Den gleichen wie für mich selbst. Selbstverständlich gibt es Phasen hoher Last. Wir legen aber großen Wert darauf, dass anfallende Überstunden möglichst mit Freizeit ausgeglichen werden.

Knapp 50 % Ihrer Beschäftigten bewerten die derzeitigen Arbeitsmerkmale unter dem Aspekt „altersgerechte Arbeit“ als gut oder sehr gut. Wie bewerten Sie diese Einschätzung? Zwiespältig. Ich freue mich über die zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und würde gerne erfahren, welche Probleme die übrigen haben. Zusammen können wir diese angehen und die Zufriedenheit erhöhen.

Welche weiteren Maßnahmen sollen in Zukunft umgesetzt werden, um den Prozess des gemeinsamen Alterns im Unternehmen zu gestalten?

Zwei Aspekte:

- Gemeinsam: Denn diesen Prozess schaffen wir nur als erfolgreiche Unternehmung. Um dies langfristig zu fördern, systematisieren wir den Aspekt „Fortbildung“ bei uns. Auch wird das Thema „Personalentwicklung“ insgesamt stärker verteilt werden.
- Altern: Hier sind insbesondere belastungsvermindernde Aspekte zu betrachten. Wir organisieren derzeit eine arbeitsmedizinische Betreuung, um die Bildschirmarbeit zu optimieren.

Zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ist eine ausgewogene Mischung aus Verhaltens- und Verhältnisprävention entscheidend, d. h. die Organisation der Arbeit sollte einerseits den Bedarfen einer alternden Belegschaft entsprechen, beispielsweise durch die Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeiten. Andererseits sollten die Beschäftigten darin unterstützt werden, im Umgang mit belastenden Situationen die dafür vorgesehenen betrieblichen Maßnahmen und Methoden zu nutzen, z. B. Weiterbildungsmaßnahmen zum Stressmanagement während der Arbeitszeit.

Das Interview führte Katja Sträde, Zeitbüro NRW

Zeit für Wissenstransfer

Neben zahlreichen anderen betrieblichen Konsequenzen des demografischen Wandels führt die Zunahme des Altersdurchschnitts – nicht nur der Belegschaften in Unternehmen, sondern auch der Erwerbspersonen insgesamt – bei gleichzeitiger Abnahme des Anteils jüngerer Erwerbspersonen zu personalwirtschaftlichen Herausforderungen.

Der Fachkräftebedarf wird sich durch den demografischen Wandel erhöhen, insbesondere wenn innerhalb kurzer Zeit ein hoher Anteil Beschäftigter das Unternehmen altersbedingt verlässt und gleichzeitig Probleme bestehen, Nachwuchskräfte frühzeitig einzustellen. Den Unternehmen droht innerhalb weniger Jahre ein enormer Wissensverlust. Gelingt es, frühzeitig Strategien zu etablieren, die dazu führen, dass Jüngere von Älteren lernen und umgekehrt, kann die Innovations- und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der Un-

ternehmen auch mit alternden Belegschaften erhalten bleiben.

Dies erfordert einerseits, dass ein Teil des Erfahrungs- und Expertenwissens der vielen Älteren an wenige Jüngere weitergegeben wird. Andererseits ist es notwendig, dass ein Transfer von aktuellem Fachwissen auf ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt. Dieser nötige Wissenstransfer kann in verschiedenen Weiterbildungsaktivitäten forciert werden und hat dabei Auswirkungen auf die betrieblichen und individuellen Arbeitszeitstrukturen.

Zeiten für betriebliche Weiterbildung sind daher in die betrieblichen Arbeitszeitstrukturen einzubinden. Arbeitszeitkonten und Langzeitkonten können beispielsweise für regelmäßigen Wissenstransfer reserviert und genutzt werden. Firmen könnten auch Ausgleichsschichten, die sich bei der Schichtplangestaltung aus der Diffe-

renz von tatsächlicher und vertraglicher Wochenarbeitszeit ergeben, gezielt als sogenannte „Weiterbildungsschicht“ verwenden. Ein flexibler Arbeitszeitrahmen, eine Funktionszeit oder Vertrauensarbeitszeit sollte grundsätzlich von den Beschäftigten für berufliche Weiterbildung genutzt werden können. Damit wird die Vereinbarkeit von Weiterbildung und Beruf gefördert und die Unternehmen profitieren von kompetenten Beschäftigten, die mit neuen innovativen Lösungen zum Unternehmenserfolg beitragen können.

Die Frage, wie der Wissenstransfer gestaltet und gesteuert werden soll, wird zukünftig an Bedeutung gewinnen (müssen), wobei Arbeitszeit-Lösungen jeweils vor dem Hintergrund der spezifischen betrieblichen Situation und Altersstruktur eine wichtige Rolle spielen werden.

Kerstin Berte, FernUniversität Hagen

Links, Literatur, Veranstaltungen, Meldungen

Links

www.arbeit-demografie.nrw.de

Auf der Seite des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen finden Sie weitere Informationen, Downloads und Links zum Demografischen Wandel.

http://www.arbeit.nrw.de/arbeit/erfolgreich_arbeiten/themen_anpacken/demografischer_wandel/index.php

Arbeitspolitik in Nordrhein-Westfalen. Informationen des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW.

<http://www.forum-demographie.de/>

Das Forum Demographischer Wandel des ehemaligen Bundespräsidenten Horst Köhler in Zusammenarbeit mit der BertelsmannStiftung.

<http://www.iab.de/>

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit.

Literatur

Bertelsmann Stiftung, Bundespräsidialamt (Hrsg.) (2009): Familie. Bildung. Vielfalt. Den demographischen Wandel gestalten.

Tempora veröffentlicht ausschließlich Literaturhinweise für Schriften von Bund, Land, öffentlichen Institutionen sowie Interessenverbänden.

Veranstaltungen

Know-how-Transfer 2. Halbjahr 2010

Seminarreihe zu Themen moderner Arbeitszeitgestaltung.

28.10.2010:

Potenziale nutzen – erfolgreich Arbeiten im demografischen Wandel

Weitere Informationen:

http://www.arbeit.nrw.de/pdf/arbeit/zeitbuero_know-how-transfer.pdf

Ansprechpartner zum Thema

Wissenstransfer:

Dipl.-Kff. Kerstin Berte:

Kerstin.Berte@FernUni-Hagen.de

Meldungen

Das Zeitbüro NRW ist Beratungsstelle für das Förderangebot Potentialberatung. Gerne können Sie mit uns einen Termin für ein Beratungsgespräch vereinbaren. Weitere Informationen zum Programm finden Sie unter www.potentialberatung.nrw.de

Impressum

Herausgeber: Zeitbüro NRW

Redaktion:

Jennifer Burmeister
(verantwort. Redakteurin),
Marc-A. Danlowski, Katja Sträde,
Prof. Dr. Ulrike Hellert

Foto- und Grafiknachweis:

Zeitbüro NRW, Prof. Dr. Ulrike Hellert

Redaktionsanschrift:

Zeitbüro NRW
Kleppingstr. 20
44135 Dortmund
Telefon 0231/58 97 63-0

Online-Abo: tempora@zeitbuero.nrw.de

Gestaltung: Hilbig Strübbe Partner

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Integration und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



www.mais.nrw.de

www.zeitbuero.nrw.de