

Die Vorgehensweise umfasst fünf Schritte:

1. Sensibilisierung im Betrieb

Im ersten Schritt wird der Betrieb auf die demografieorientierte Analyse und Planung vorbereitet, indem die gesamtbetriebliche Altersstruktur abgebildet und um 10 Jahre fortgeschrieben wird. In Abhängigkeit von der vorhandenen Altersstruktur (jugendzentriert, mittelalterzentriert, alterszentriert) ist dann auf einen Blick erkennbar, wo zukünftige personelle Lücken in Personalbestand und Personalstruktur oder Probleme der Arbeitsfähigkeit auftreten werden.

2. Zukünftiger Personalbestand und zukünftige Personalstruktur

Im zweiten Schritt werden Alters- und Personaldaten ermittelt, miteinander verknüpft und jeweils um 10 Jahre fortgeschrieben. Deutlich ins Auge fallen jetzt Unterschiede in den Altersstrukturen bei Personengruppen und Bereichen: Sind Facharbeiter(innen) insgesamt jünger als Ingenieur(innen)? Mit welchen Altersgruppen müssen FuE und Vertrieb in 10 Jahren rechnen? Ähnliches gilt für Statusgruppen, Bildungsabschlüsse sowie – bei Großbetrieben - für Standorte.

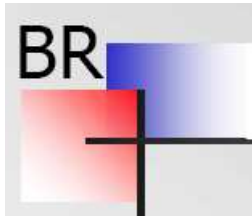
Unter Berücksichtigung der bisher praktizierten Personalmaßnahmen zur Personalgewinnung, Betriebsbindung und Verrentung werden Überlegungen angestellt, welche Veränderungen zukünftig notwendig sein werden, um

- die Wirkungen des demografischen Wandels ausgleichen zu können.
- zukünftig notwendige Umschichtungen z.B. in der Qualifikationsstruktur einplanen zu können.
- absehbare Veränderungen im Personalbestand (z.B. Personalabbau) auffangen zu können.

Die einfache Fortschreibung der vorhandenen Altersstruktur bzw. Qualifikationsstruktur o.ä. nach Alter kann - muss aber nicht - erweitert und angereichert werden mit **vereinfachten Zukunftsszenarien als Planungsalternativen:**

- • Zukunftsszenario A beinhaltet immer die um 10 Jahre fortgeschriebene Personalstruktur auf Basis der Beibehaltung der bisherigen Personalpolitik zur Personalgewinnung, zur Betriebsbindung und zur Verrentung - ergänzt um Annahmen zur Beschäftigungsentwicklung im Zieljahr (Anzahl der Beschäftigten).
- • Betriebliche Erfahrungen legen nahe, Zukunftsszenarien nicht nur für die betriebliche Altersstruktur als Gesamtheit durchzuführen, sondern auch für vorher als 'kritisch' ermittelte Bereiche oder Personengruppen.
- • Die Zukunftsszenarien B und C umfassen immer mögliche Veränderungen z.B. in der Personalpolitik, in Ausbildungsquoten, Fluktuationsquoten oder Altersteilzeitquoten.

Bei Interesse an vertiefenden Analysen werden betriebsübliche **Personaldaten und -statistiken** eingebunden wie z.B. Fluktuationen in den letzten Jahren - aufgeschlüsselt nach



Personenmerkmalen (Alter, Geschlecht, Bildungsabschluss, Beruf, Tätigkeitsdauer). Erfahrungsgemäß werden die doppelten Auswirkungen des demografischen Wandels (Rückgang an Jüngeren, Zunahme an Älteren im Arbeitskräfteangebot) nicht immer sorgfältig genug überlegt. Es besteht dann die Tendenz, die vorhandene Personalpolitik im Großen und Ganzen fortzuschreiben. Daher ist es sinnvoll, an die Planungsergebnisse **Kontrollfragen** anzulegen. Folgende Kontrollfragen haben sich bewährt:

- Sind die Zuwächse an Älteren auf dem Arbeitsmarkt angemessen berücksichtigt worden?
- Sind die Rückgänge an Jüngeren auf dem Arbeitsmarkt angemessen berücksichtigt worden?
- Ist die betriebliche Attraktivität als Arbeitgeber für Fachkräftenachwuchs hoch genug, um sich im Personalbeschaffungs-Wettbewerb behaupten zu können oder sind rechtzeitig personelle Alternativen auszugucken?
- Ist das Auslaufen der Altersteilzeit 2009 fest eingeplant worden?
- Wird fest damit gerechnet, dass die Beschäftigten bis zum 65. Lebensjahr arbeiten wollen oder müssen?

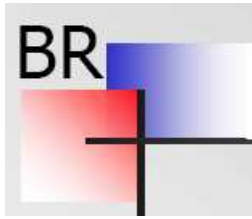
3. Zukünftige Arbeitsfähigkeit

Zeichnen sich insgesamt oder in Teilbereichen in den Personalstrukturen hohe Anteile an Älteren ab, ist dieses ein deutliches Signal. Was hat der Betrieb bisher an Beiträgen zur Erhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit - in den Sektoren Qualifikation, Motivation, Gesundheit - geleistet? Darunter fallen Weiterbildung, Personalentwicklung, Wissenstransfer, Personaleinsatz, Gesundheitsschutz und -förderung, soziales Klima. Reichen diese Maßnahmen aus? Was ist zukünftig zu tun?

Die oben skizzierten (vereinfachten) **Zukunftsszenarien** können auch herangezogen werden, um sich damit aktiv auseinander zu setzen, dass 'Arbeiten bis 65' in der Regel höhere Anforderungen an die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit stellt, als über die bisher üblichen Maßnahmen zur Qualifizierung, zur Gesundheitsvorsorge u.ä. erreicht werden kann.

Auch hierzu bietet es sich an, **bereits vorhandene Personaldaten und -statistiken** mit aufzunehmen wie z.B. Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen nach Personalmerkmalen (Alter, sozialer Status, Bildungsabschluss). Insbesondere in Betrieben ohne oder mit sehr geringen Anteilen an Älteren entstehen erfahrungsgemäß Probleme, sich eine älter werdende Belegschaft überhaupt vorstellen zu können und einen sinnvollen Abgleich mit den aktuellen Personalmaßnahmen durchführen zu können. Daher ist es angebracht, folgende **Kontrollfragen** an die Planungsergebnisse anzulegen:

- Besteht ein Überblick über Arbeitsplätze oder Tätigkeiten mit 'alterskritischen Belastungen'? Sind Fachexperten dazu angehört worden, ob der bisher praktizierte 'Regel-Arbeitsschutz' ausreicht, um mögliche negative gesundheitliche Wirkungen abzubauen.



- Liegen Erkenntnisse darüber vor, welche Alters- oder Personengruppen in Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden sind und welche nicht? Reicht die bisherige Weiterbildungsplanung aus?
- • Gibt es Personen, die keine Chancen haben, berufsbegleitend immer wieder etwas dazu zu lernen - sei es über Anforderungen und Abwechslungsreichtum der Tätigkeit selbst, sei es über eine Mitarbeit in innerbetrieblichen Workshops oder Arbeitsgruppen oder Gremien? Wie sollen hierzu Verbesserungen aussehen?
- • Gibt es Bereiche, Arbeitsgruppen, Teams oder Gremien, in denen Berufsanfänger(innen) oder Erfahrungsträger oder beide Gruppen in ihren Stärken nicht angemessen gewürdigt werden oder sogar herabgesetzt werden? Reicht es aus, wenn eine Änderung im Führungsstil herbeigeführt wird?

4. Personalmaßnahmen

Die in den Schritten 2 und 3 festgelegten Maßnahmen werden aufgeschlüsselt nach Maßnahmen, deren Verwirklichung in den nächsten drei, fünf und 10 Jahren ansteht. Eine jährliche Fortschreibung der Personalplanung ist erforderlich, nicht nur um zeitgleiche Daten- und Entscheidungsgrundlagen zu bekommen, sondern auch, um Veränderungen in betriebsinternen und -externen Anforderungen mit verarbeiten zu können.

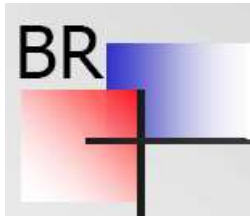
5. Auswirkungen auf die Personalarbeit

In der Regel wird bei Abschluss der demografieorientierten Planung festgestellt, dass sich die betriebliche Personalpolitik insgesamt geändert hat:

- Das Leitbild hat sich geändert: eine altersausgewogene Personalpolitik wird z.B. als vorteilhaft angesehen.
- Die Organisationsform hat sich geändert. Die Vorgehensweise ist systematischer geworden - auch gefördert durch die jährliche Fortschreibung. Es wird in unterschiedlichen Planungszeiträumen gedacht und gehandelt.
- Die Koordination hat sich verbessert. Im arbeitsteilig organisierten Personalwesen werden z.B. Aktivitäten zur Personalgewinnung abgeglichen mit Aktivitäten zur Weiterbildung oder zum Personaleinsatz. Eine Koordination zwischen Personalwesen und anderen Betriebsbereichen findet statt. Bei anstehenden Vertriebsinnovationen wird z.B. schon relativ früh Kontakt zur Personalplanung hergestellt.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Nicht in jedem Fall muss die bisherige Personalpolitik „vom Kopf auf die Füße gestellt“ werden. Je nach der betrieblichen Ausgangssituation reichen auch geringfügige Nachbesserungen ausgewählter Personalmaßnahmen völlig aus. Für die einfache Fortschreibung von Personal- und Altersstruktur ist ein geringer Aufwand erforderlich, sofern



die aktuellen Personaldaten über die Personalstatistik oder über das Personalinformationssystem abgerufen werden können.

Die anfänglich etwas aufwändigeren Zukunftsszenarien erleichtern die jährlichen Fortschreibungen ganz wesentlich, insbesondere dann, wenn in den Folgejahren Veränderungen in den Annahmen auftreten (z.B. Personalabbau in größerem Ausmaß). Die bereits vorliegenden Instrumente können dann effizient genutzt werden.

Erfahrungsgemäß werden sowohl Sensibilisierung als auch Entscheidungsfindung im Betrieb durch die anschaulichen bildlichen Darstellungen und die Möglichkeit des 'Durchspielens' von Planungsalternativen wesentlich erleichtert. Arbeits- und Zeitaufwand innerbetrieblicher Meinungsbildungen werden verkürzt.

