

# INHALT

<b>VORWORT</b> .....	6
<b>1. EINFÜHRUNG</b> .....	7
<b>2. DIE DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG ALS HERAUSFORDERUNG FÜR UNTERNEHMEN</b> .....	11
2.1. DEMOGRAFISCHER WANDEL IN DEUTSCHLAND, BAYERN UND BAMBERG .....	11
2.1.1. Begriffe, Abgrenzungen und Einschränkungen .....	11
2.1.2. Entwicklungen auf der Ebene der Gesamtbevölkerung .....	12
2.1.2.1. Fertilität und Mortalität .....	12
2.1.2.2. Migration .....	14
2.1.2.3. Größe und Struktur der Gesamtbevölkerung .....	16
2.1.3. Entwicklungen auf der Ebene der Erwerbsbevölkerung .....	20
2.1.3.1. Größe und Struktur der Erwerbsbevölkerung .....	20
2.1.3.2. Entwicklungstendenzen am Arbeitsmarkt .....	24
2.1.3.3. Die Entwicklung der Erwerbs- und Beschäftigungsquoten .....	25
2.1.4. Die wichtigsten Auswirkungen im Kontext dieser Arbeit .....	29
2.1.4.1. Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von Arbeitskräften .....	29
2.1.4.2. Auswirkungen auf die gesetzliche Altersversorgung .....	31
2.2. LEISTUNGSFÄHIGKEIT, LEISTUNGSBEREITSCHAFT UND PRODUKTIVITÄT ÄLTERER MITARBEITER .....	34
2.2.1. Begriffe .....	34
2.2.2. Einflussfaktoren der Arbeitsleistung und Auswirkungen von Arbeit .....	36
2.2.3. Der Einfluss von Altern und Alter auf Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft .....	40
2.2.3.1. Funktionelle Leistungsfähigkeit und Gesundheit .....	41
2.2.3.2. Qualifikation und berufliche Handlungskompetenz .....	44
2.2.3.3. Leistungsbereitschaft .....	45
2.2.3.4. Stärken und Schwächen jüngerer und älterer Mitarbeiter .....	46

2.3.	ZIELSETZUNGEN UND HANDLUNGSFELDER ZUR GESTALTUNG DER AUSWIRKUNGEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS .....	48
2.3.1.	Allgemeine Notwendigkeit und Zielsetzung .....	48
2.3.1.1.	Erhalt von funktioneller Leistungsfähigkeit und Gesundheit .....	48
2.3.1.2.	Erhalt von Qualifikation und beruflicher Handlungskompetenz .....	49
2.3.1.3.	Erhalt der Leistungsbereitschaft .....	50
2.3.2.	Handlungsfelder des Tarifvertrags „Lebensarbeitszeit und Demografie“ der chemischen Industrie.....	50
2.3.3.	Bewertung und Durchsetzung von Maßnahmen.....	51
<b>3.</b>	<b>UNTERNEHMENSPRÄSENTATION UND INTERNE DEMOGRAFIEANALYSE.....</b>	<b>54</b>
3.1.	DIE DR. R. PFLERGER CHEMISCHE FABRIK GMBH.....	54
3.1.1.	Unternehmen.....	54
3.1.2.	Organisations- und Qualifikationsstruktur .....	55
3.2.	INTERNE DEMOGRAFIEANALYSE.....	55
3.2.1.	Tarifliche Vorgaben und Zielsetzung.....	55
3.2.2.	Analyse der Gesamtbelegschaft.....	56
3.2.3.	Analyse verschiedener Funktionsgruppen.....	60
3.2.4.	Zwischenfazit.....	61
<b>4.</b>	<b>VERWENDUNG DES DEMOGRAFIEFONDS .....</b>	<b>63</b>
4.1.	ALLGEMEINE REGELUNGEN UND ÜBERBLICK .....	63
4.2.	BETRIEBSVEREINBARUNG ZUM DEMOGRAFIEFONDS.....	64
4.3.	BEURTEILUNG DER ALTERNATIVEN ZUR GESTALTUNG EINES VORZEITIGEN ODER GLEITENDEN ÜBERGANGS IN DEN RUHESTAND.....	65
4.3.1.	Optionen außerhalb des Demografiefonds (also ohne finanzielle Förderung durch das Unternehmen).....	66
4.3.1.1.	Individuelle betriebliche Förderung .....	66
4.3.1.2.	Vorzeitiger Zugriff auf die betriebliche oder private Altersversorgung.....	67
4.3.1.3.	Vorzeitiger Zugriff auf die gesetzliche Altersrente.....	67
4.3.2.	Langzeitkonten.....	73
4.3.3.	Altersteilzeit .....	77

---

4.3.4.	Teilrente.....	80
4.3.4.1.	Förderung von Teilrente bei Teilzeitarbeit .....	81
4.3.4.2.	Förderung von Teilrente bei Freistellung.....	83
4.4.	BEURTEILUNG DER VORSORGEModelle .....	86
4.4.1.	Berufsunfähigkeitszusatzversicherung Chemie (BUC) .....	86
4.4.2.	Tarifliche Altersvorsorge.....	87
4.4.2.1.	Allgemeine tarifliche Förderung der betrieblichen Altersvorsorge .....	87
4.4.2.2.	Durchführungswege der Altersvorsorge bei Pfleger und deren bisherige Inanspruchnahme .....	88
4.4.2.3.	Förderung durch den Demografiefonds .....	90
4.5.	FAZIT ZUR VERWENDUNG DES DEMOGRAFIEFONDS.....	91
5.	<b>ANSATZPUNKTE EINES DEMOGRAFIEORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENTS</b> .....	92
5.1.	GESTALTUNG DER ARBEIT .....	92
5.1.1.	Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung .....	92
5.1.1.1.	Allgemeine ergonomische Anforderungen .....	93
5.1.1.2.	Spezifische Gestaltungshinweise für Büroarbeit und Außendienst.....	93
5.1.1.3.	Einsatz geeigneter Arbeitsmittel.....	94
5.1.1.4.	Gestaltung der Arbeitsumgebung.....	94
5.1.2.	Gestaltung von Arbeitsaufgabe bzw. -inhalt .....	95
5.1.3.	Altersgerechter Personaleinsatz .....	97
5.1.3.1.	Individuelle Laufbahnplanung .....	98
5.1.3.2.	Job-Rotation .....	100
5.1.3.3.	Spezielle Einsatzfelder für ältere Mitarbeiter .....	102
5.1.3.4.	Betriebliches Eingliederungsmanagement .....	103
5.2.	GESTALTUNG DER ARBEITSZEIT .....	103
5.2.1.	Alters- und altersbedingte Herausforderungen an die Arbeitszeitgestaltung.....	104
5.2.2.	Allgemeine Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung im Innendienst .....	105
5.2.2.1.	Flexible Einteilung der individuellen Arbeitszeit.....	105
5.2.2.2.	Individuelle Verringerung der Regelarbeitszeit .....	106

5.2.2.3.	Optionen für Freistellungen von der Arbeit .....	107
5.2.2.4.	Gewährung von Erholungspausen.....	108
5.2.2.5.	Gleitender und vorzeitiger Übergang in den Ruhestand .....	109
5.2.3.	Altersgerechte Ausgestaltung der Schichtarbeit .....	109
5.2.3.1.	Spezifische Belastungen durch Schichtarbeit .....	110
5.2.3.2.	Schichtplangestaltung .....	112
5.2.3.3.	Berücksichtigung individueller Faktoren.....	113
5.2.3.4.	Weitere verhältnispräventive Ansatzpunkte .....	114
5.2.3.5.	Entwicklung und Implementierung neuer Schichtmodelle .....	115
5.2.4.	Gestaltung der Arbeitszeit im Außendienst.....	115
5.3.	BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG .....	116
5.3.1.	Begriffe und Abgrenzungen .....	116
5.3.2.	Verhaltenspräventive Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung .....	117
5.3.2.1.	Förderung des individuellen Gesundheitsbewusstseins .....	118
5.3.2.2.	Stressprävention .....	118
5.3.2.3.	Förderung von Bewegung .....	119
5.3.2.4.	Förderung einer gesunden Ernährung .....	120
5.3.2.5.	Suchtprävention und Nichtraucherchutz.....	120
5.3.2.6.	Vorsorgeuntersuchungen und individuelle Gesundheitsberatung .....	120
5.3.2.7.	Spezielle Empfehlungen für Mitarbeiter im Schichtdienst.....	121
5.3.2.8.	Spezifische Angebote für Mitarbeiter im Außendienst .....	121
5.4.	QUALIFIZIERUNG DER MITARBEITER .....	122
5.4.1.	Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und Qualifizierungsplanung .....	122
5.4.2.	Qualifizierungsangebote für Pfleger-Mitarbeiter .....	123
5.4.3.	Motivierung älterer Mitarbeiter zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen .....	124
5.4.4.	Aspekte einer altersgerechten Didaktik.....	125
5.4.5.	Arbeitsintegriertes Lernen .....	128
5.5.	GEWINNUNG NEUER MITARBEITER .....	129
5.5.1.	Förderung des Arbeitgeberimages .....	129

---

5.5.2.	Berufsausbildung .....	130
5.5.3.	Rekrutierung von Fach- und Führungskräften .....	130
5.5.4.	Langfristige Personalbedarfsplanung .....	132
5.5.5.	Gestaltung der Altersstrukturen im Betrieb.....	132
5.6.	ERFAHRUNGS- UND WISSENSTRANSFER.....	133
5.6.1.	Wissen.....	133
5.6.2.	Wissenstransfer als Herausforderung zur Sicherung des Betriebswissens....	133
5.6.3.	Barrieren des Wissenstransfers.....	135
5.6.4.	Organisatorische Umsetzung des Wissenstransfers .....	136
5.7.	FÜHRUNG, MOTIVIERUNG UND BINDUNG BESTEHENDER MITARBEITER.....	137
5.7.1.	Gute Führung und deren zentrale Bedeutung .....	137
5.7.2.	Merkmale einer altersgerechten Führung .....	139
5.7.3.	Handlungsempfehlungen für Pfleger .....	140
5.7.4.	Retention Management zur Mitarbeiterbindung.....	141
5.8.	ABSCHLIEßENDE UMSETZUNGSEMPFEHLUNGEN .....	142
5.8.1.	Sensibilisierung von Mitarbeitern und Führungskräften für die Notwendigkeit einer demografieorientierten Personalpolitik.....	142
5.8.2.	Implementierung eines weit gefassten betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).....	144
5.8.2.1.	BGM als „Dachkonzept“ für alters- und altersgerechtes Personalmanagement ..	144
5.8.2.2.	Einbindung von Mitarbeitern und externen Experten .....	145
5.8.2.3.	Ablauf und Inhalte von BGM-Projekten .....	147
5.8.3.	Umsetzung weiterer Handlungsansätze.....	148
6.	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....	149
ANH. A	ERGÄNZUNGEN .....	151
ANH. B	GESETZESTEXTE .....	178
LITERATUR.....		190
ABKÜRZUNGEN .....		206