



# Auseinandergelebt: jeder kämpft für sich allein? Interessenvertretung vor dem Hintergrund der Individualisierung der Beschäftigten

Prof. Dr. Jutta Rump  
Ernst-Boehe-Str. 4  
67059 Ludwigshafen  
0621 / 5203-238  
[jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de](mailto:jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de)

Berlin, den 19. Mai 2015

# Agenda

1 Trends und Entwicklungen

2 Konsequenzen für Sozialpartnerschaft

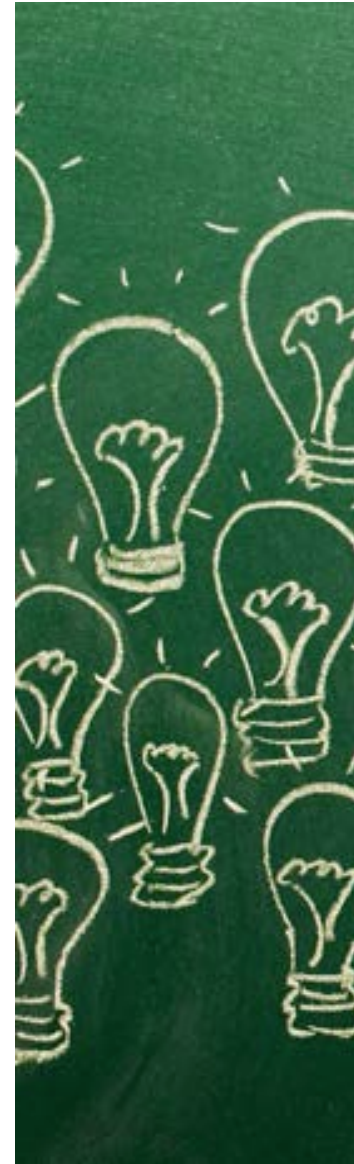
3 Nicht zuletzt





# 1. Trends und Entwicklungen

## **1.1 Demografischer Wandel sowie gesellschaftliche Trends - Einfluss auf das Angebot des Arbeitsmarktes**





# Einflussfaktoren der Demografie

**Geringe Geburtenraten**



**Steigende Lebenserwartung**



**Migration**



**Weniger unter 20-Jährige**  
 20% in 2014,  
 15% in 2030)

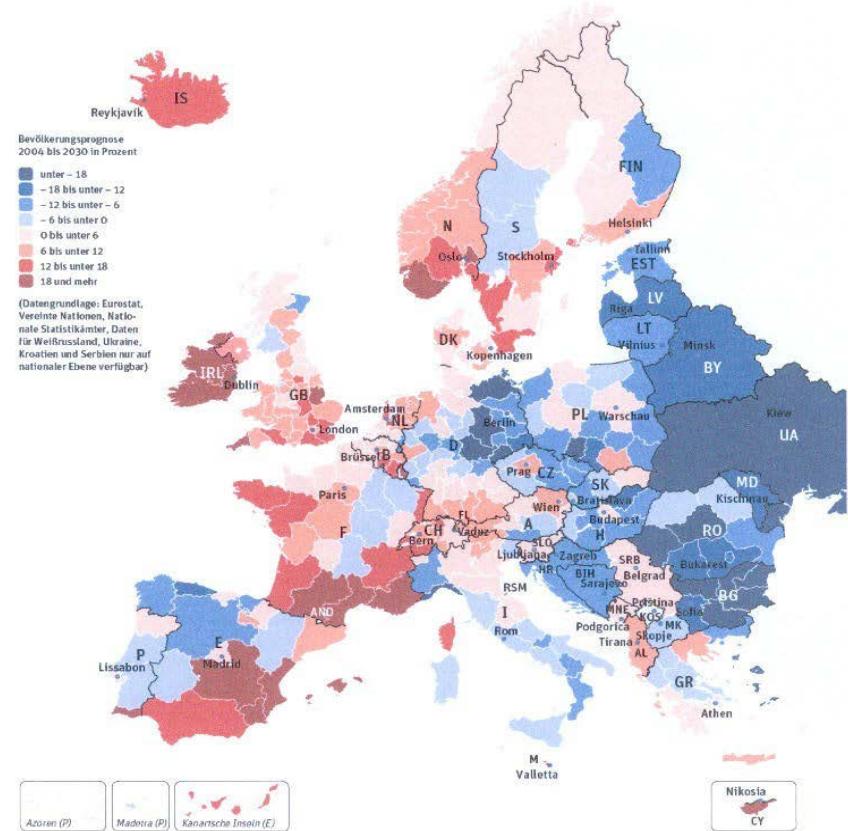
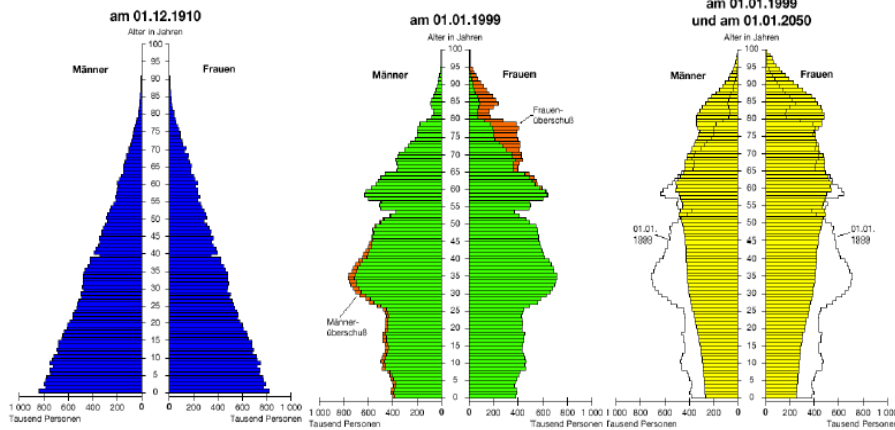
**Mehr über 65-Jährige**  
 20% in 2014  
 30% in 2030)

**Weniger Arbeitskräfte**  
 (bis zu 6.5 Mio in 2030)

**Längere Lebensarbeitszeit**  
 (bis 69?)

**Diese Entwicklung ist aber nicht überall gleich in Deutschland und Europa.**

# Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und Europa bis 2030



## Generationen-Vielfalt / Gesellschaftlicher Wertewandel

### **Baby-Boomer** (bis 1970 geboren)

Leistungsorientierung, verbunden mit Pflicht und Disziplin

Führung im Sinne von Partizipation

Entscheidung für Beruf oder Familie

Solidarität und Kollegialität im Team

Starkes Sicherheitsbedürfnis



### **Generation Y** (ab 1985 geboren)

Leistungsorientierung, verbunden mit Spaß

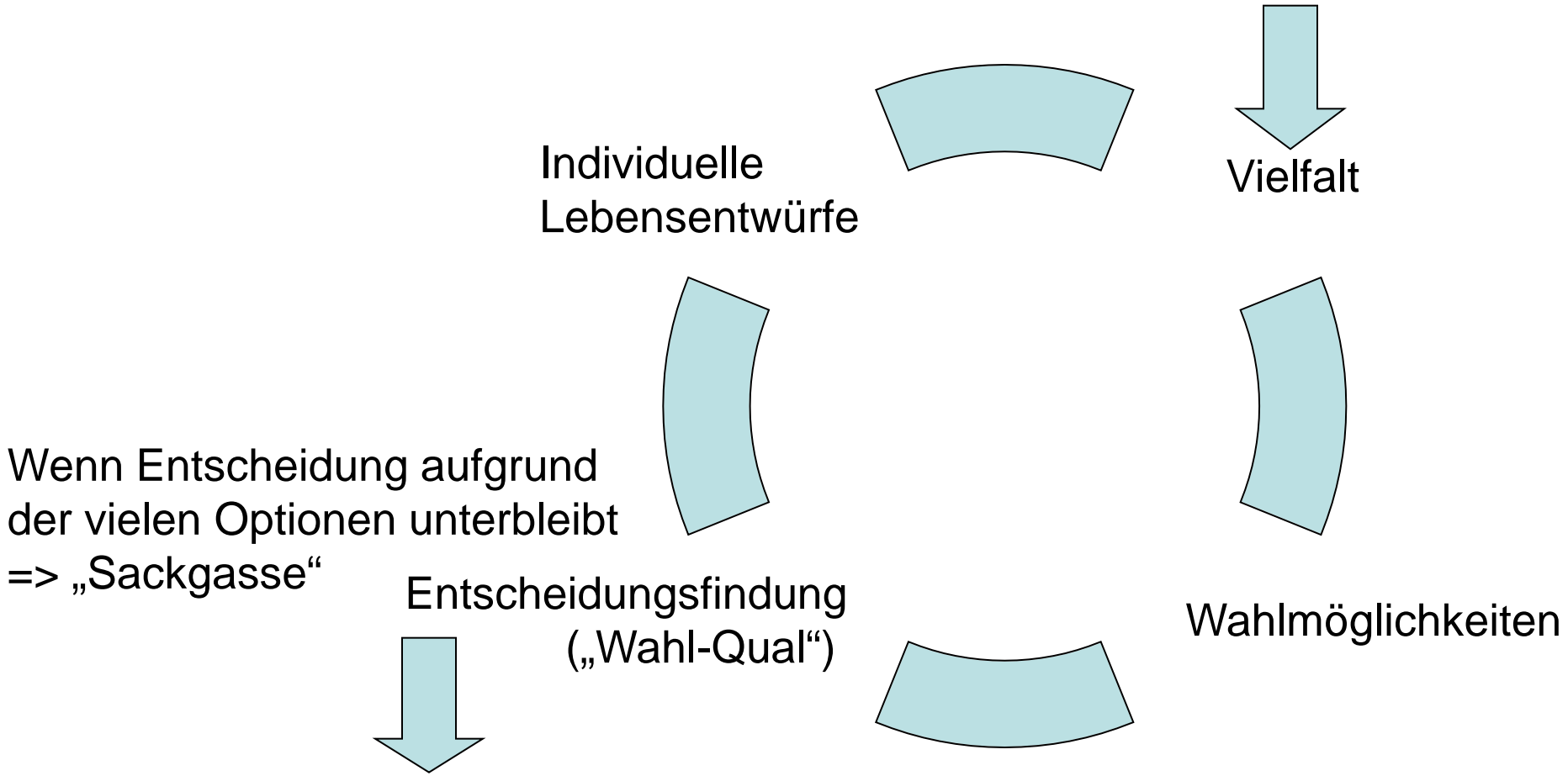
Führung im Sinne von Delegation

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Team als Zweckgemeinschaft

Sicherheitsbedürfnis, aber: Sicherheit nicht um jeden Preis

# Individualisierung: Menschen können und müssen in Zukunft ihren Lebensweg selbst suchen





## Die Folgen der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen

1. Verknappung von Nachwuchs  
(durchschnittlich bis 30% bis 2030)
2. Alterung der Arbeitnehmer  
(Alterungsgeschwindigkeit: innerhalb von 2 Jahren um 1 Jahr = 2014: 46 Jahre, 2020: 49 Jahre)
3. Mittel- und langfristig Reduktion des  
Arbeitskräftepotenzials und insbesondere des  
Fachkräftepotenzials (bis zu 6.5 Mio., wenn wir nichts  
tun)
4. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit bzw. die  
Abschaffung des Renteneintrittsalters.
5. Gesellschaftlicher Wertewandel
6. Trend zur Individualisierung als Resultat aus Vielfalt und  
Wahlmöglichkeiten / Multioptionalität



## Die Folgen der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen

Daraus resultiert:

- Heben und Nutzung aller Potenziale (**Erwerbspersonen- und auch Zeitpotenziale**) => Vielfalt und Diversität in Belegschaften und auf dem Arbeitsmarkt
- Realisierung von **Produktivitätsfortschritte** (Minimum- und Maximumprinzip)

**Arbeitspotenzial = f (Köpfe, Zeit, Produktivität)**



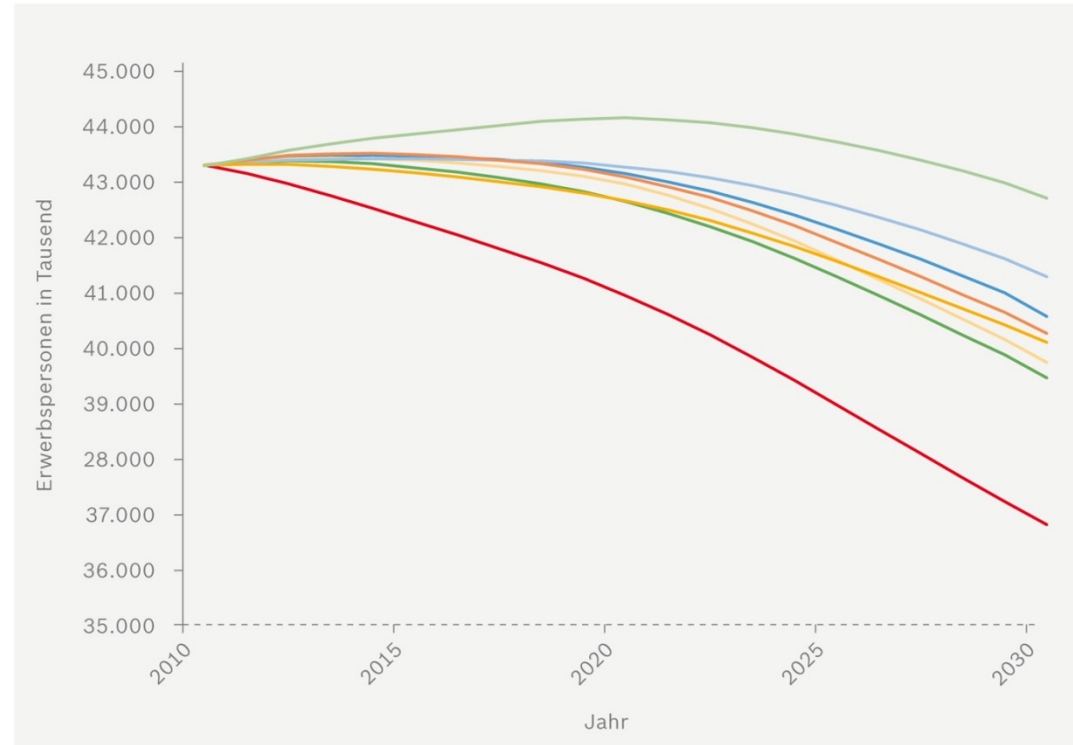
# Köpfe

## Reformoptionen im Szenario **Erwerbsbeteiligung**

- Zeitliche Verschiebung des Erwerbsaustrittsalters,
- Höhere Erwerbsbeteiligung von Älteren, Frauen und Personen mit Migrationshintergrund
- Früherer Arbeitsmarkteintritt

**Zusätzlich:**  
Kombinationsszenario

Erwerbspersonenprojektionen 2010 bis 2030



- Szenario 1: Status Quo
- Referenzszenario 2: Rente mit 67
- Szenario 3: Renteneintritt – alternativ
- Szenario 4: Erwerbseintritt
- Szenario 5: Erwerbsbeteiligung Älterer
- Szenario 6: Migrationshintergrund
- Szenario 7: Erwerbsbeteiligung Frauen
- Szenario 8: Kombinationsvariante

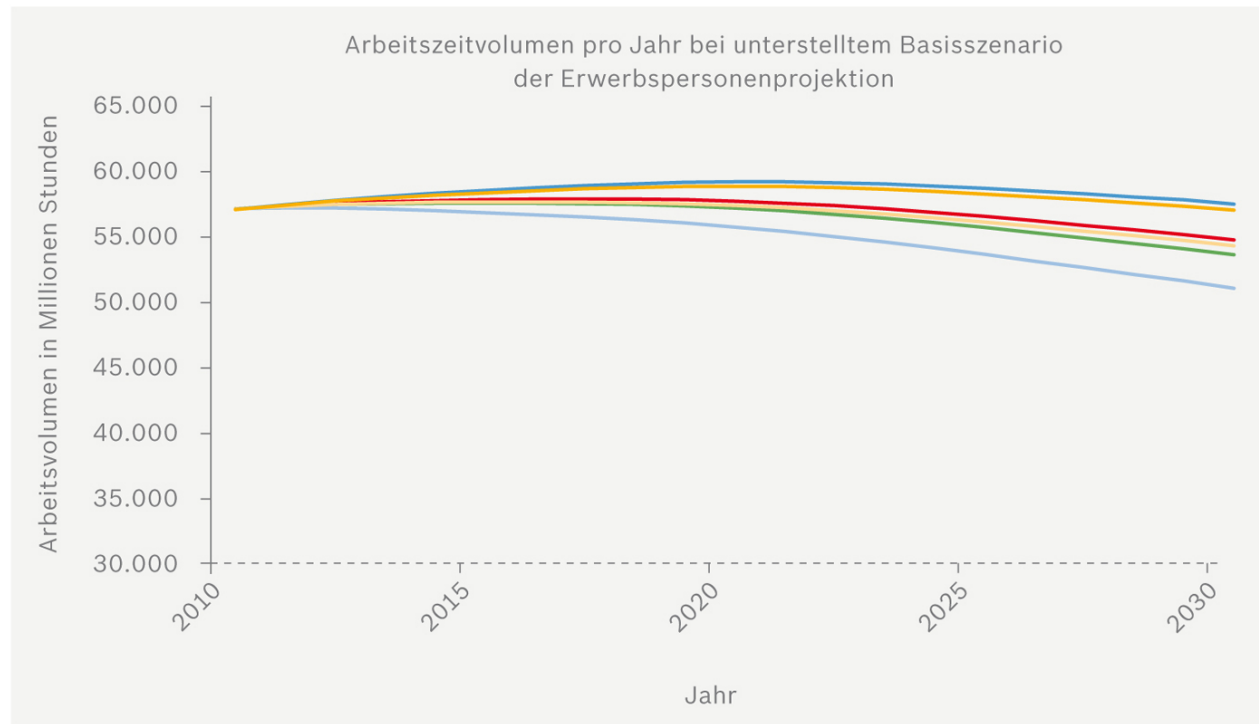
# Zeit

## Reformoptionen im Szenario **Arbeitszeit**

- Erhöhung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten um 50 %
- Halbierung der Erwerbslosenquote
- Senkung der Teilzeitbeschäftigtenquote um ein Drittel

## Zusätzlich: Kombinationsszenario

Arbeitsvolumenprojektionen 2010 bis 2030



- Arbeitszeitszenario 1: Status Quo
- Arbeitszeitszenario 2: +50% Arbeitszeit Teilzeit
- Arbeitszeitszenario 3: Halbierung ELQ
- Arbeitszeitszenario 4: -1/3 Teilzeitbeschäftigungsquote
- Arbeitszeitszenario 5: Szenario 2+3
- Arbeitszeitszenario 6: Szenario 3+4

## Die Zeitpolitik wird mehr und mehr mit eine Zielkonflikt verbunden sein:

Einerseits müssen alle **Zeitpotenziale** einer Belegschaft gehoben werden, um volkswirtschaftlich und betrieblich den Fachkräfteengpass zu begegnen (**Verlängerung der Lebensarbeitszeit / Vollzeit bzw. vollzeitähnliche Teilzeit**).



Andererseits haben mehr und mehr Menschen den Wunsch je nach Lebenssituation die **Arbeitszeit zu flexibilisieren und zu reduzieren**.



## Produktivität

Der Fachkräfteengpass lässt sich auch reduzieren durch Produktivitätssteigerungen im Rahmen von **Prozess- und Strukturoptimierungen**, Verlagerungen, etc.

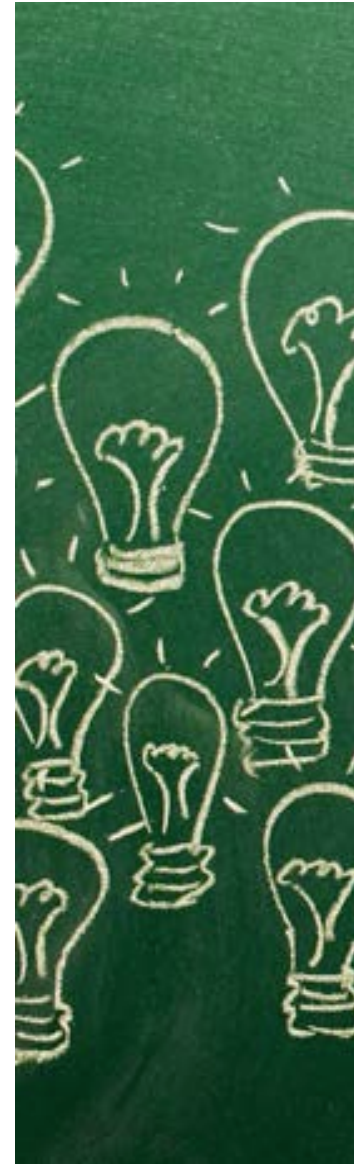
Neben dem organisationalen Produktivitätszuwachs gibt es den individuelle Hebel zur Produktivitätssteigerung

⇒ durch **Qualifizierung und Motivierung**

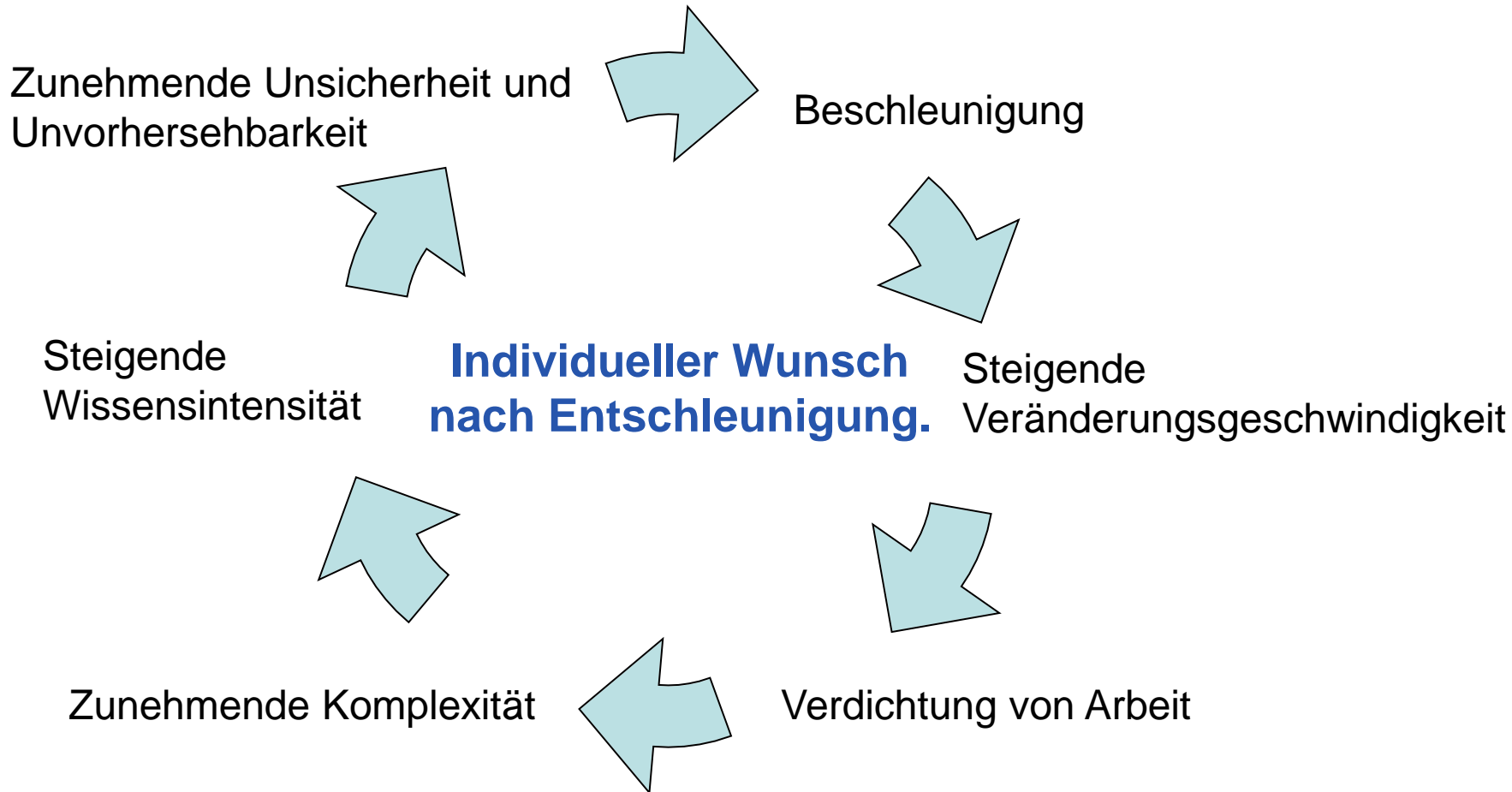
Zudem wirken **Veränderungen der Nachfrage** nach Produkten und Dienstleistungen.



## 1.2 Technologische und ökonomische Trends - Einfluss auf die Nachfrage am Arbeitsmarkt

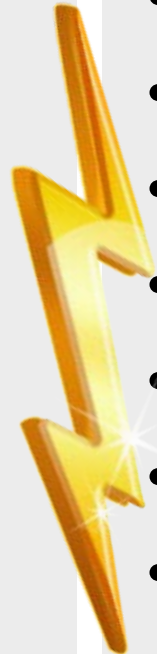


# Arbeitsplatzentwicklungen: Zeit wird zu einem knappen Gut. Zudem ist mehr in weniger Zeit zu erledigen.



## Arbeitgeber unter Qualitätsdruck

- Zeit für herausfordernde Aufgaben
- Handlungsspielräume
- Effektivität
- Wissenstransfer
- Netzwerken
- Zeit und Raum zum gemeinsamen Denken
- Vielfalt
- Fehlertoleranz



## Arbeitgeber unter Kostendruck

- Optimale Nutzung von Zeit
- Prozessoptimierung
- Schnittstellenmanagement
- Rationalisierung
- Standardisierung
- Fokussierung
- Verlagerung
- Effizienz
- Null-Fehler-Politik

## Die Folgen der technisch-ökonomischen Trends

1. Realisierung von Produktivitätsfortschritten
2. Zunahme an Beschleunigung und Komplexität
3. Steigender Bedarf an Innovationskraft
4. Steigende Wissensintensität
5. Stärken- und Talentorientierung beim Personaleinsatz und in der Personalentwicklung
6. Kompetenzentwicklung in Richtung Beschäftigungsfähigkeit ein Arbeitsleben lang
7. Nutzung von vielfältigen Potenzialen und Perspektiven



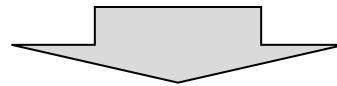


## 1.3 Fazit – Vielfalt als Treiber



# Vielfalt als Konzept

**Notwendigkeit zum differenzierten Umgang mit Vielfalt**



**Femini-  
sierung**

**Ageing**

**Generations-  
Vielfalt**

**Kulturelle  
Vielfalt**

Unterschiedliche Lebenssituationen und Berufs-/Arbeitsphasen



**Individualisierung (nicht nur als Trend sondern auch als Konsequenz)**



## 2. Sozialpartnerschaft

## Wege zur Individualisierung bei der Interessenvertretung

Entwicklung der bisher kollektiv geprägten Regelungen hin zu modular ausgerichteten Regelungen mit Mindeststandards



## Themen für die modularisierte Regelungen

- Alters- und altersgerechten Arbeitszeitgestaltung und -organisation
- Betrieblicher Gesundheitsförderung
- Kontinuierliche berufliche, altersgerechte Qualifizierung / Weiterbildung
- Nachwuchssicherung
- Sicherung des Erfahrungs- und Wissenstransfers
- Vereinbarkeit von Beruf und privaten Lebenssituationen
- Vermeidung von Härten für bestimmte Beschäftigten-  
gruppen bei der Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- Lösungen für leistungsgewandelte Beschäftigte (z.B. ein  
Demografie-Fonds innerhalb der Branche)





## Allgemeingültige Regelungen

- Durchführung von Altersstrukturanalysen und –prognosen, Demografieanalysen
- Durchführung von Belastungs-Analysen in Bezug auf Arbeitsplätze, Arbeitsbedingungen und Arbeitsprozesse
- Implementierung von Gesundheitsförderung (Verhaltens- und Verhältnismaßnahmen)
- Führungskräfteentwicklung hinsichtlich gesundem Führen
- Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen
- Nutzung von Jahresarbeitszeitmodellen, auch mit längeren Verteilzeiträumen
- ...

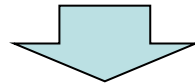




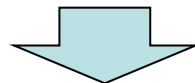
# 3. Nicht zuletzt...

## Fazit

Die Trends und Entwicklungen erfordern eine Berücksichtigung in der Interessenvertretung.



Dies gilt insbesondere für die Individualisierung, die zum einen Megatrend und zum anderen auch eine Konsequenz der demografischen, technischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen ist.



Um handlungsfähig in der Interessenvertretung zu bleiben, ist die Modularisierung ein wichtiger Weg







**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit !**