

Demografie Wissen Kompakt:

Altersstrukturanalyse mit dem DemografieKompass

Stefani Mehring

TBS NRW

25.11.2013, Dortmund



Die TBS fördert den sozialverträglichen Strukturwandel in NRW

- Wir unterstützen und gestalten betriebliche Innovationsprozesse
- Wir arbeiten für Betriebs- und Personalräte (wie Unternehmensberater für die Geschäftsleitung)
- Wir begleiten und unterstützen Landesaktivitäten

Regionalstelle Bielefeld

- 8 Beratung
- 2 Verwaltung

Hauptstelle Dortmund

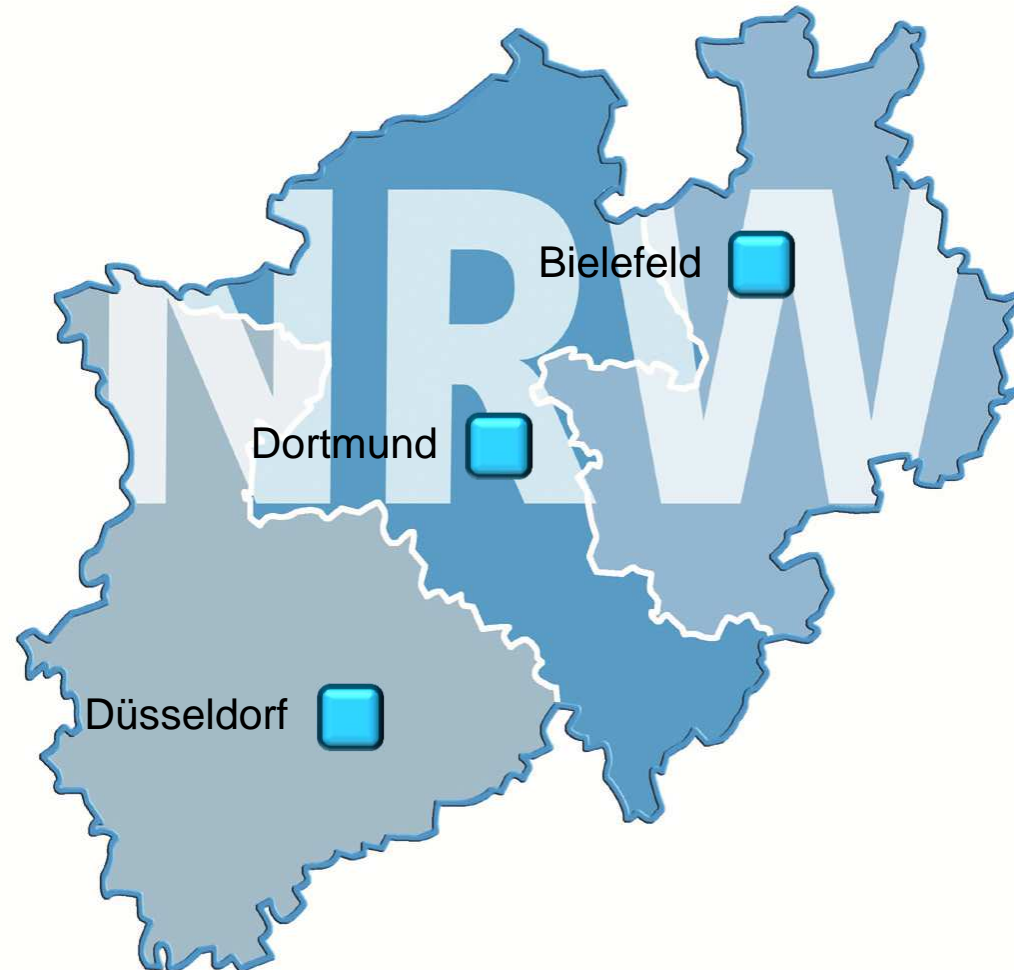
- Geschäftsführung
- Verwaltung
- Grafik

Regionalstelle Dortmund

- 8 Beratung
- 2 Verwaltung

Regionalstelle Düsseldorf

- 8 Beratung
- 2 Verwaltung



Gründe für die Durchführung einer Altersstrukturanalyse

Entwicklung der Altersstruktur in Unternehmen

Das Erwerbstätigenpotential wird von 2015 an zunächst langsam und ab 2020 trotz weiterer Zuwanderung deutlich sinken.

Es wird weniger arbeitssuchende Jugendliche und damit weniger Auszubildende geben.

Ebenso geht die Zahl qualifizierter, junger Nachwuchskräfte zurück

Der Anteil älterer ArbeitnehmerInnen wächst

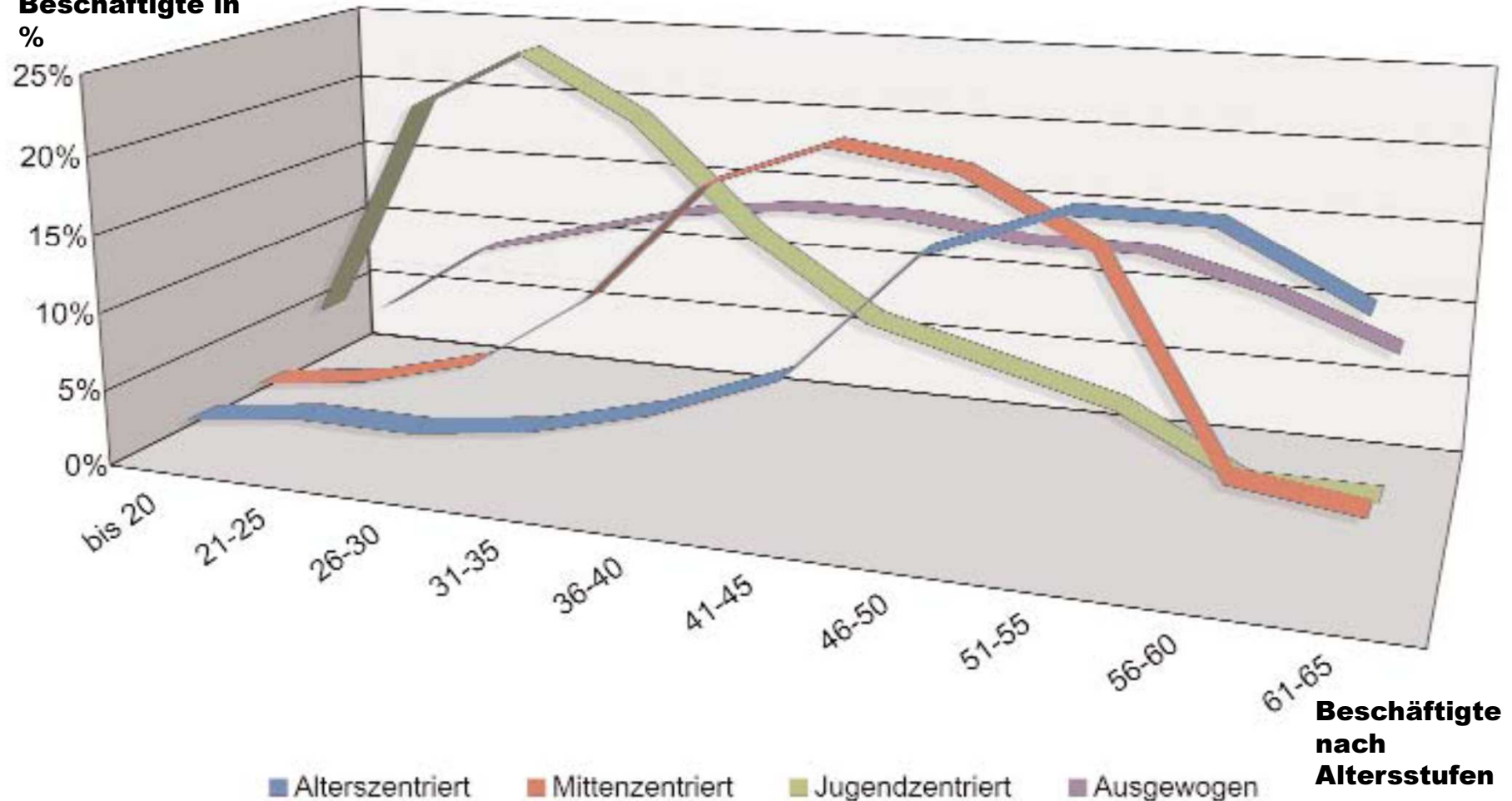
- Möglichkeiten zur Frühverrentung werden eingeschränkt
- Das Renteneintrittsalter ist erhöht worden
- Die geburtenstarken Jahrgänge kommen ins Alter

Die Belegschaften altern verstärkt, ihr Durchschnittsalter erhöht sich. Diese Entwicklung hat bereits begonnen.

Es gibt schon heute mehr Ältere als Jüngere in den Betrieben.

Typische betriebliche Altersstrukturen

Anzahl
Beschäftigte in
%



Es gibt vier typische betriebliche Altersstrukturen. Diese können sowohl für Unternehmen, als auch für einzelne Abteilungen gelten.

Wofür braucht man eine Altersstrukturanalyse?



Ist-Analyse

Das Ergebnis einer Analyse der Altersstruktur gibt Auskunft darüber, in welchen Bereichen das Unternehmen gut aufgestellt ist und in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht.

Sensibilisierung für das Thema

Das Unternehmen bekommt ein Gespür dafür, welche Fragen im Zusammenhang mit dem Thema Demografie wichtig sind und beschäftigt sich damit, was jetzt schon getan werden kann, um spätere Engpässe zu vermeiden.

Mitbeteiligung

Der Betriebsrat wird an der Analysearbeit beteiligt, bekommt eine Übersicht und ist „sprachfähig“ bei dem Thema.

Grundlagen zur Durchführung einer Altersstrukturanalyse



Warum sind regionale Altersstrukturdaten relevant für ein Unternehmen ?



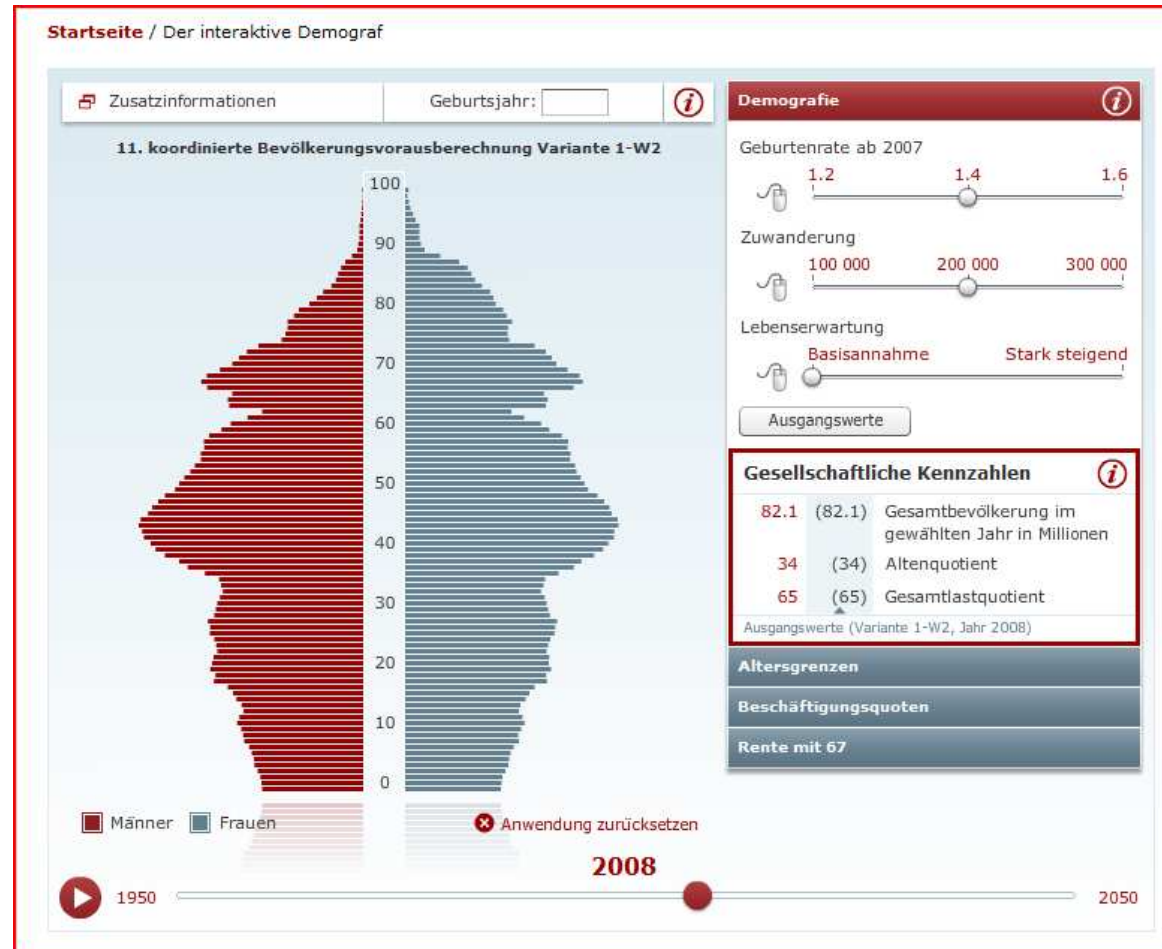
Regionale Altersstrukturdaten sind wichtig, um auch das Umfeld des Unternehmens im Blick zu behalten. Die Arbeitskräfte rekrutieren sich meistens aus der Region, daher sollten Unternehmen die Fakten hierzu kennen.

Relevante Fragen sind z.B.:

- Wie verändert sich der regionale Arbeitsmarkt (Anzahl Schulabgänger, Altersstruktur der erwerbsfähigen Personen auf dem regionalen Arbeitsmarkt) ?
- Welche demografische regionale Entwicklungen könnten Folgen für das Unternehmen haben (z.B. Veränderungen der Altersstruktur der Kunden) ?

www.der-demograf.de

Eine Internet-anwendung des BMAS



Detaillierte Informationen und Prognosen gibt es auf dem Portal der Bertelsmann-Stiftung:

www.wegweiser-kommune.de



The screenshot shows the website's navigation and content structure. At the top, there is a dark blue header with the logo 'wegweiser-kommune.de' and a navigation menu with links: 'Über den Wegweiser', 'Mobile App', 'Service', 'Kontakt', 'Hilfe', and 'BertelsmannStiftung'. Below the header are three main tabs: 'Themen & Konzepte' (highlighted in green), 'Daten & Prognosen', and 'Wegweiser interaktiv'. On the left side, there is a vertical menu with categories: 'Demographischer Wandel', 'Finanzen', 'Bildung', 'Soziale Lage', and 'Integration'. Below this menu is a section for 'Wegweiser mobil' with an image of a smartphone. The main content area is divided into three columns. The first column, under 'Themen & Konzepte', contains a text block about the challenges of demographic change. The second column, under 'Übersicht', features a sub-section 'Demographischer Wandel' with a photo of people on a bench and a brief description. The third column contains two smaller sections: 'Aktuelles' with a headline 'Altersgruppe 80+ wächst' and 'Kommunale Berichte' with a headline 'Ihre Kommune'.

Mögliche Merkmale für eine Altersstrukturanalyse sind:

- Alter der Beschäftigten zum Stichtag
- Zugehörigkeit zu Abteilungen und Bereichen
- Position im Unternehmen
- Qualifikation bzw. Ausbildung
- Geschlecht
- Beschäftigungstyp
- Dauer der Betriebszugehörigkeit

Nach der Altersstrukturanalyse ist zu prüfen, ob ausreichend bekannt ist, wie sich das Unternehmen voraussichtlich entwickeln wird. Liegen hierzu Überlegungen und Planungen vor, kann das Ergebnis der Altersstrukturanalyse mit dem voraussichtlichen Bedarf des Unternehmens verglichen werden.

Mögliche Handlungsbedarfe, die sich aus diesem Vergleich ergeben, sind:

- Eine wachsende Anzahl älterer Beschäftigter: Können die betroffenen Arbeitsplätze nur schwer bis ins Alter ausgeübt werden, sind Gegenmaßnahmen erforderlich.
- Ein verstärkter Bedarf an Nachwuchs durch das vermehrte Ausscheiden von Beschäftigten in den Ruhestand: Kann ein wachsender Personalbedarf mit den erforderlichen Qualifikationen gedeckt werden?

Gesundheit

- Die Vielfalt und Intensität der Belastungstypen nimmt zu. Konzepte zur Gesundheitsförderung müssen psychische und physische Belastungen berücksichtigen. Maßnahmen zur Verringerung von Belastungen müssen durch solche zur Stärkung von Ressourcen ergänzt werden.

Qualifizierung für alt, jung, hoch und niedrig Qualifizierte

- Lern- und Qualifizierungsangebote müssen allen Beschäftigtengruppen offenstehen und deren Lernvoraussetzungen sowie Lern- und Qualifizierungsbedarfen gerecht werden. Fehlende Lernvoraussetzungen behindern Qualifizierung stärker als das Alter.

Produktivität sichern und fördern

- Die Sicherung der Produktivität ist eine Voraussetzung nachhaltigen betrieblichen Engagements für gute Beschäftigungsfähigkeit. Gestaltungsansätze müssen verdeutlichen, wie durch Organisation und Koordination von Arbeitsprozessen mit zunehmend vielfältigen und alternden Belegschaften hohe Leistungsfähigkeit erzielt werden kann.

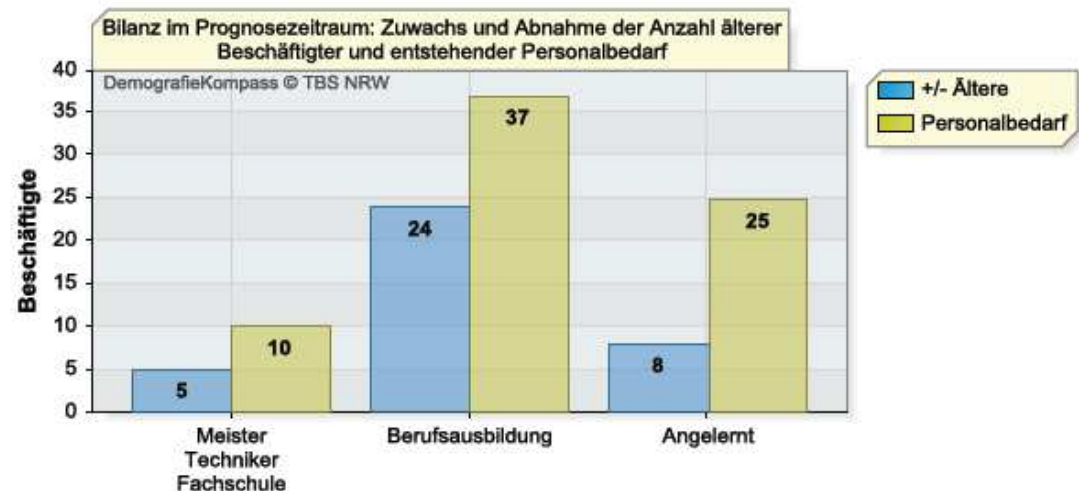
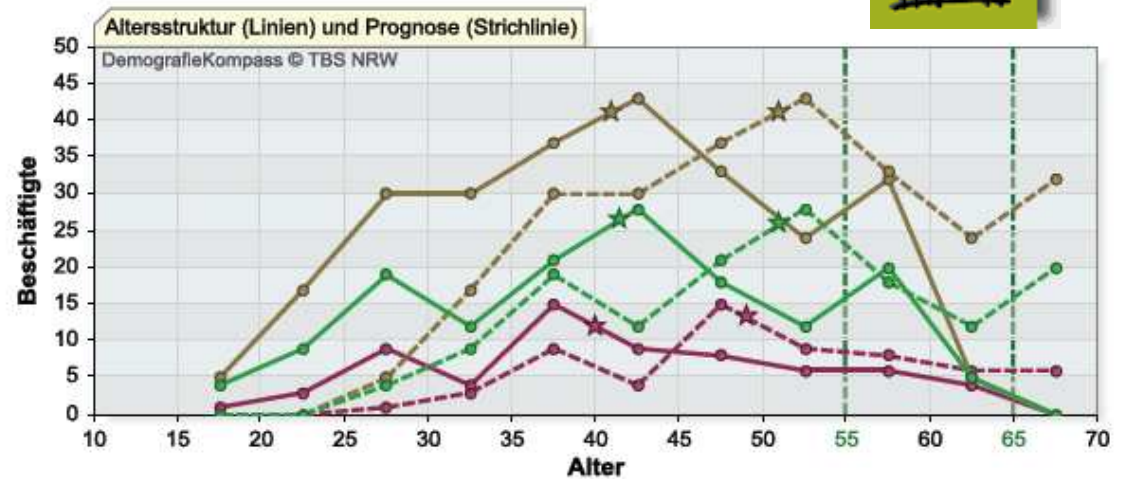
- Gewinnung von Nachwuchs- und Führungskräften
- Kompetenz- und Wissensmanagement
- Erhalt und Förderung der Gesundheit
- Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung
- Management von Verschiedenheit
- Problembewusstsein bei Führungskräften

Die DemografieKompass Software - Altersstrukturanalysen einfach, flexibel und kostenfrei

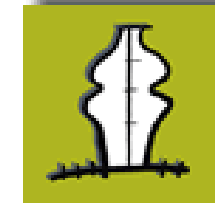
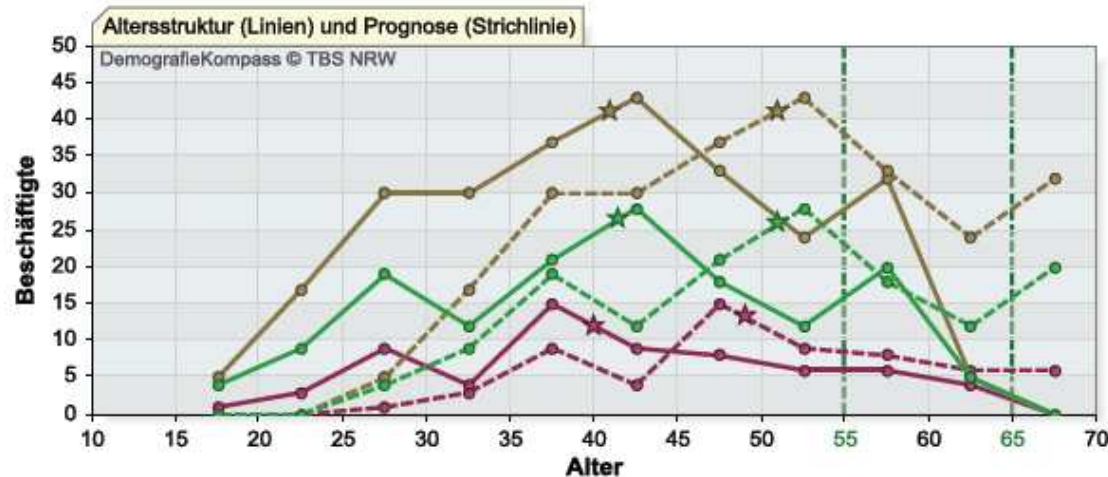
www.demobib.de

Der DemografieKompass

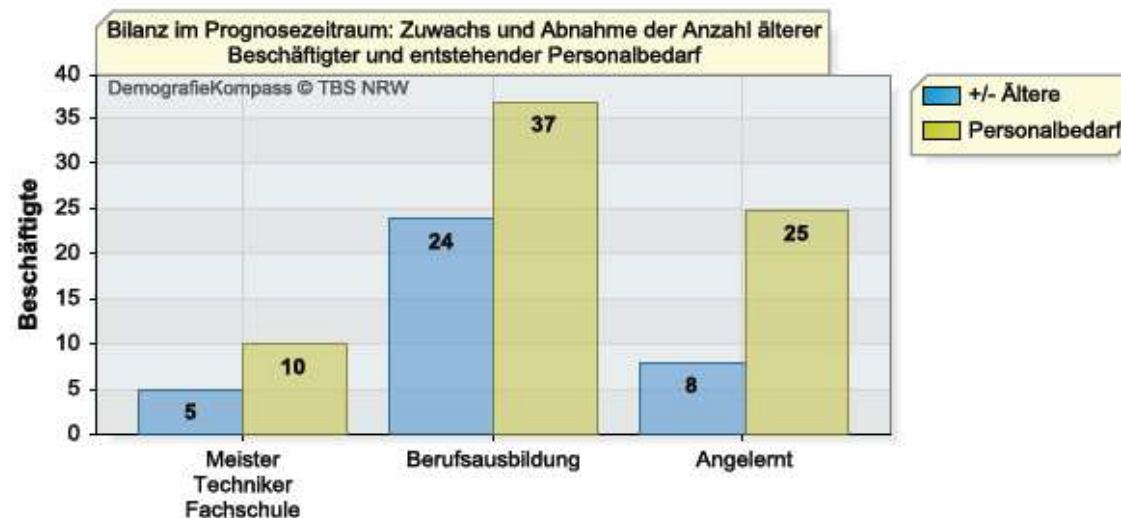
- Betriebliche Altersstrukturen einschätzen und Handlungsbedarfe erkennen
- Schnell-Analyse mit typischen Altersverteilungen in fünf Minuten
- Detail-Analyse für Experten und Interessierte
- Prognose in Jahresschritten
- Flexible Modellierung von Rentena und Schwellwert „Ältere Beschäftig
- Fokussierte Präsentation von Handlungsbedarfen im Prognosezeitraum:
 - Veränderung der Anzahl Ältere Beschäftigter
 - Personalersatzbedarf aufgrund des gewählten Rentenalters
- Kostenlos & frei verfügbar



Die betriebliche Altersstruktur analysieren



- Unternehmen haben individuelle demografische Profile
- Die demografische Struktur der Unternehmen ist teilweise von der gesellschaftlichen Demografie entkoppelt
- Betriebliche Handlungsanforderungen und Gestaltungsoptionen sind das Ergebnis aus Trends und Entwicklungen in den Bereichen:
 - Differenzen von betrieblicher und gesellschaftlicher Demografie
 - Betriebsinternen Faktoren
 - Betriebsexternen Faktoren



Startbildschirm mit zwei Optionen:

Option A: KurzCheck

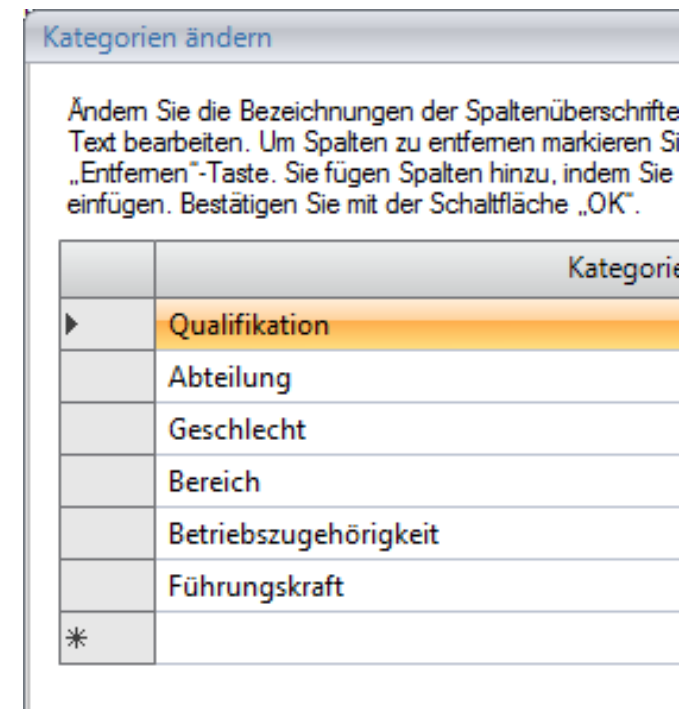
- Einfache und intuitive Erfassung betrieblicher Altersstrukturen
- Datenerfassung in Intervallen
- Eindimensionale Strukturierung der Daten (Qualifikation oder Abteilung oder...)
- Direkter Zugriff auf unterschiedliche idealtypische Altersstrukturen
- Option zur genauen Erfassung von Altersstrukturdaten (aufwändig)
- Gut geeignet für interaktive Simulierung einfacher Altersstruktureller Situationen, Zusammenhänge und Prognosen z.B. in Beratungserstgesprächen, Seminaren etc.

Startbildschirm mit zwei Optionen:

Option B: ExpertenCheck

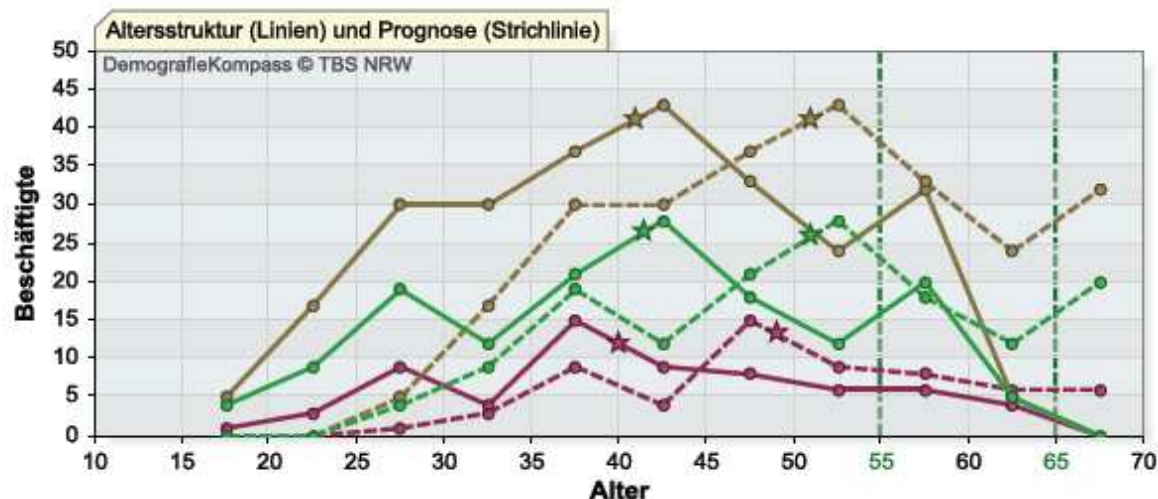
- Erfassung bzw. Import von tabellenbasierten Alters- und Personalstrukturdaten
- Erfassung beliebig vieler und frei ausgewählter Datenkategorien
- Erfassung beliebig vieler, frei gewählter Merkmalsausprägungen innerhalb der Datenkategorien. Sinnvoll ist eine Erfassung gruppierter Merkmalsausprägungen)
- Rekodierungen des Datenmaterials erfolgen sinnvollerweise innerhalb der Tabellenkalkulation
- Ermöglicht detaillierte und komplexe Analysen unterschiedlichster altersstruktureller Daten für Unternehmen unterschiedlicher Größe
- Altersstrukturdaten sind personenbezogene bzw. personenbeziehbare Daten: Die Einhaltung des Datenschutzes ist organisatorisch zu gewährleisten.

- Bei einem Import von Tabellendaten ist zu gewährleisten, dass in der ersten Spalte das Alter der Beschäftigten in Jahren steht.
- Die Anzahl der Spalten in der Software muss mit der Anzahl der zu importierenden Spalten übereinstimmen.
- Die Spaltenanzahl und Spaltenbezeichnung wird mit der Funktion „Spalten ändern“ angepasst.
- **Bezeichnung ändern:** Markieren Sie im Dialogfenster den zu ändernden Begriff und passen Sie diesen an.
- **Spalten löschen:** Markieren Sie zu löschende Spaltenbezeichnungen und löschen Sie diese mit der Entfernen-Taste der Tastatur. Die entsprechende Spalte wird gelöscht.
- **Spalten einfügen:** Fügen Sie die Bezeichnung in der Zeile mit dem Stern ein. Bestätigen Sie mit der Taste „Enter“.
- Schließen Sie die Bearbeitung mit Klick auf „OK“ ab.



- Die DemografieKompass Software speichert erfasste Daten in einem eigenen Dateiformat. Sie erkennen diese an der Endung „.tbs-dk“. Sie können diese Dateien wie gewohnt mit Doppelklick öffnen.
- Einmal erfasste bzw. importierte Daten sollten immer über die Speichern-Funktion gesichert werden. Sie können dann später schneller erneut auf diese Daten zurückgreifen.
- Aktuelle Auswertungsansichten werden in den Kompass-Dateien mitgespeichert.
- Das Importieren von Excel-Daten ist nur über das Aufrufen des ExpertenCheck möglich.
- Mit der Export-Funktion exportieren Sie die Daten der aktuellen Ist-Analyse sowie der Prognose in mehrere Excel-kompatible Dateien. Diese werden bei Aufruf der Funktion in einem Zielordner Ihrer Wahl abgelegt. Die enthaltenen Daten entsprechen in etwa den Daten der Tabellenansicht.
- Die Druckfunktion beschränkt sich in der aktuellen Version auf die Ausgabe der tabellarischen Ergebnisse.

Anzeige Altersstruktur und Prognose



- Durchgezogene Linien kennzeichnen den IST-Stand, gestrichelte zeigen die berechnete Prognose
- Die Prognose berechnet eine einfache Fortschreibung des IST-Profiles
- Mit der Maus können an den Datenpunkten Detailinformationen abgegriffen werden
- Sterne auf den Diagrammlinien kennzeichnen den Median (Mittenmaß)
- Gestrichelte grüne senkrechte Linien kennzeichnen
 - a) Grenzwert Ältere
 - b) Rentenalter
- Grenzen der Darstellung: Beschäftigte oberhalb des Rentenalters
- Blaue „i“ liefern beim Überfahren mit der Maus Kontexthilfe

Schritt 5: Ergebnisse einschätzen und bewerten

Hinweis: Ergebnisse auf der Grundlage von geschätzten Werten ermöglichen keine exakte Abbildung oder Prognose der Altersstruktur.

Altersstruktur einschätzen

Die Linien zeigen die Altersverteilung im Unternehmen.

Prognose erstellen

0 Jahre

Altersgrenzen anpassen

Altersgrenze Ältere (in Jahren):

55

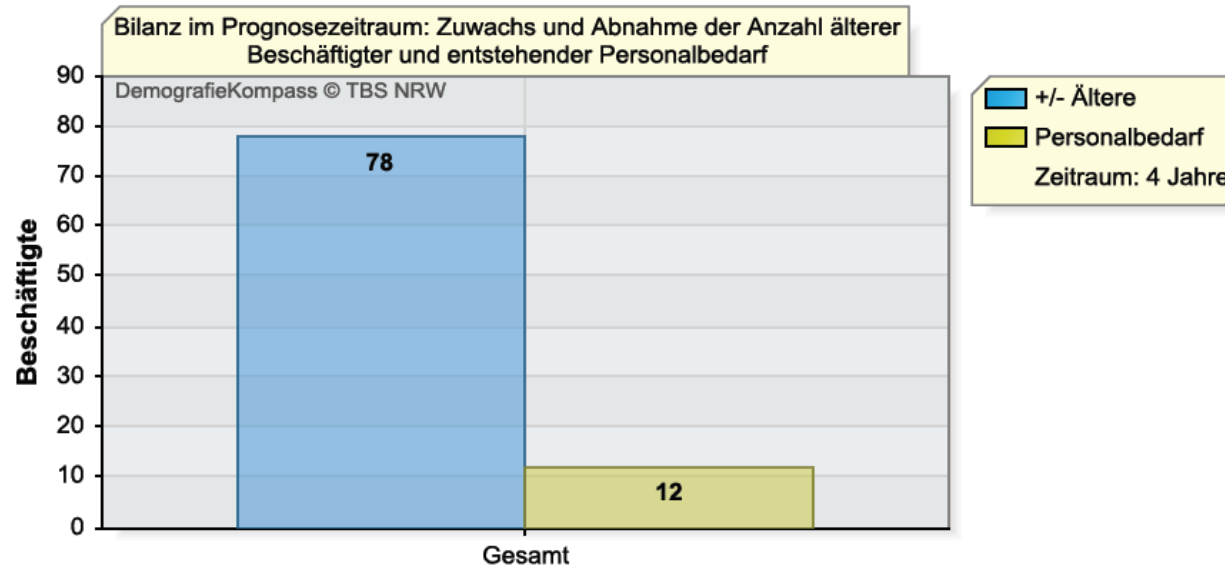
Renteneintrittsalter (in Jahren):

65

Darstellung anpassen

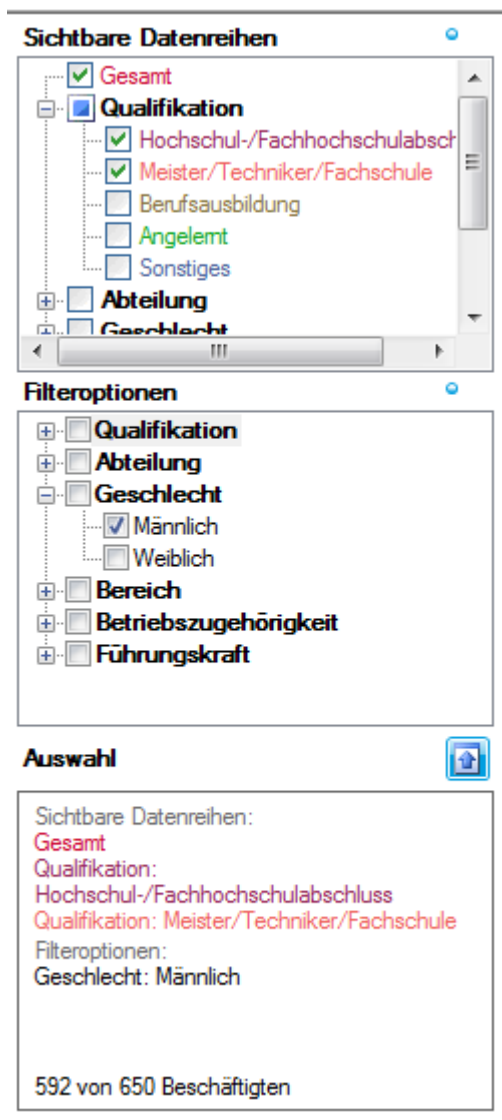
Angezeigte [Kategorien](#) wählen

- Der Prognose-Zeitraum kann direkt eingegeben werden oder mit den Pfeiltasten jahresweise verstellt werden
- Die Altersgrenzwerte können direkt oder mit den Pfeiltasten jahresweise verstellt werden.
- Veränderte Prognose- und Grenzwerte werden sofort berechnet
- Nach der Auswahl der Prognose kann zur Auswahl der Kategorien gewechselt werden. Zwischen Kategorien und Prognose kann jederzeit gewechselt werden.



Besonderes Merkmal des DemografieKompass ist die Echtzeit-Berechnung von zwei altersstrukturellen Kennzahlen

- Für den Prognosezeitraum wird das Delta der Anzahl Mitarbeitende im Altersintervall „ältere Beschäftigte“ berechnet. D.h. die blauen Säulen der Grafik liefern Informationen darüber, wie stark sich die Anzahl der älteren Mitarbeitenden in X Jahren gegenüber dem Status heute verändert.
- Die grünen Säulen stellen die Anzahl der Mitarbeitenden dar, die im Prognosezeitraum das Unternehmen aufgrund des Renteneintritts verlassen. Sollten in den Daten Mitarbeitende erfasst sein, die älter als das eingegebene Rentenalter sind, so werden diese immer mit angezeigt!



The screenshot displays a software interface for data analysis, divided into three main sections:

- Sichtbare Datenreihen (Visible Data Series):** A tree view showing a hierarchy of categories. 'Gesamt' is checked. Under 'Qualifikation', 'Hochschul-/Fachhochschulabsch' and 'Meister/Techniker/Fachschule' are checked, while 'Berufsausbildung', 'Angelemt', and 'Sonstiges' are unchecked. 'Abteilung' and 'Geschlecht' are also visible but not expanded.
- Filteroptionen (Filter Options):** A list of filter categories. 'Qualifikation', 'Abteilung', 'Bereich', 'Betriebszugehörigkeit', and 'Führungskraft' are collapsed. 'Geschlecht' is expanded, showing 'Männlich' (checked) and 'Weiblich' (unchecked).
- Auswahl (Selection):** A summary box containing a legend of the current view: 'Sichtbare Datenreihen: Gesamt', 'Qualifikation: Hochschul-/Fachhochschulabschluss', 'Qualifikation: Meister/Techniker/Fachschule', and 'Filteroptionen: Geschlecht: Männlich'. At the bottom, it shows '592 von 650 Beschäftigten'.

Definition von Abfragen zur Datenanalyse

- Mit der **Kategorienauswahl** (Funktion sichtbare Datenreihen) bestimmen Sie, welche Merkmalsgruppen der vorhandenen Datenstruktur in der grafischen und tabellarischen Anzeige dargestellt werden. Gewählt werden können beliebig viele Kategorien. Es gibt keine Abhängigkeiten zwischen den Datenabfragen.
- Mit der **Definition** von Filteroptionen definieren Sie positive Auswahlen in allen gewählten und angezeigten Kategorien (Bsp: alle männlichen Beschäftigten in den Kategorien...)
- Das Feld **Auswahl** zeigt eine Legende zu den getroffenen Einstellungen. Dies kann für Dokumentationen hilfreich sein.
- Durch Klick auf die Symbole mit dem blauen Pfeil können die Funktionsfelder ein- bzw. ausgeblendet werden.



Dokumentieren von Ergebnissen

- Signifikante Ergebnisse dokumentieren Sie einfach mit der Funktion „Bildschirmfoto“. Damit speichern Sie eine Kopie der aktiven Anzeige.
- Durch Rechtsklick auf eine der Auswertungsgrafiken können Sie diese als einzelne Bilddatei speichern.
- Die Schaltfläche „Tabellarisch“ wechselt in den Tabellenmodus. Hier sehen Sie die genauen Ergebniswerte sowie statistische Kennzahlen (arithmetisches Mittel, Standardabweichung, Median). Prozentangaben werden wahlweise als Zeilen- bzw. Spaltenprozent berechnet.
- Die Schaltfläche „Prozentual“ wechselt in eine Ansicht mit einer Darstellung der prozentualen Größenverhältnisse.
- Die Größe der drei Anzeigefenster im DemografieKompass kann frei verändert werden. Verschieben Sie hierzu die Begrenzungslinien zwischen den Anzeigefenstern mit gedrückter Maustaste.

Praxisbeispiele

Beispiel Pflegeeinrichtung

Ausgangslage

- Unternehmen aus dem Bereich Pflege (Anbieter für ambulante Betreuungsdienste rund um die Pflege und Versorgung)
- Insgesamt 150 Mitarbeitende, die „Versorgung“ stellt mit 80 Mitarbeitenden den größten Bereich dar
- Die Altersstruktur ist jugendzentriert, das heißt sie ist gekennzeichnet durch einen besonders hohen Anteil von Beschäftigten unter 40 Jahren

Beispiel Pflegeeinrichtung

Vorgehen

■ Expertengespräch

- Durchführung einer Altersstrukturanalyse und Entwicklung von Handlungsfeldern zur Bearbeitung in einem Pilotbereich („Versorgung“)
- Beteiligte: Geschäftsführung, Abteilungsleitung und Betriebsrat
- Festsetzung des Renteneintrittsalters für die Analyse mit 62 Jahren aufgrund der Erfahrungen zum tatsächlichen Renteneintrittsalters aus der Vergangenheit
- Festsetzung des Status „Ältere Beschäftigte“ auf 50 Jahre aufgrund der schwierigen Arbeitsbedingungen in der Pflege
- Ziel der Altersstrukturanalyse ist ein schneller Überblick über die Altersverteilung und die Qualifikation der Beschäftigten

Beispiel Pflegeeinrichtung

- Folgende Kategorien werden untersucht:
 - Alter
 - Geschlecht
 - Qualifikation
 - Angelernt ohne Erfahrung
 - Angelernt mit Erfahrung
 - Berufsausbildung 1 Jahr
 - Berufsausbildung 3 Jahre
 - Fachschule
 - Hochschul- / Fachhochschulstudium
 - Sozialversicherungsstatus
 - Geringfügig Beschäftigte
 - Teilzeit unter 50 %
 - Teilzeit über 50 %
 - Student
 - Zivildienstleistender
 - Vollzeit
 - Funktion
 - Betreuung
 - Einsatzleitung
 - Sachbearbeitung

Interpretation der Altersstrukturanalyse

TBS NRW DemografieKompass
demoBIB

Altersstruktur (Linien) und Prognose (Strichlinie)

DemografieKompass © TBS NRW

Alter	Beschäftigte (Aktuell)	Beschäftigte (Prognose)
18	1	0
22	20	1
28	20	18
34	20	18
38	13	13
42	9	11
46	6	9
50	6	6
54	1	6
58	3	3
62	1	3
66	0	1
70	0	1

Bilanz im Prognosezeitraum: Zuwachs und Abnahme der Anzahl älterer Beschäftigter und entstehender Personalbedarf

DemografieKompass © TBS NRW

Kategorie	Wert
+/- Ältere	5,0
Personalbedarf	1,0

Schritt 5: Ergebnisse einschätzen und bewerten

Hinweis: Ergebnisse auf der Grundlage von geschätzten Werten ermöglichen keine exakte Abbildung oder Prognose der Altersstruktur.

Altersstruktur einschätzen ⓘ
Die Linien zeigen die Altersverteilung im Unternehmen.

Prognose erstellen ⓘ
5 Jahre

Altersgrenzen anpassen ⓘ
Altersgrenze Ältere (in Jahren): 50
Renteneintrittsalter (in Jahren): 62

Darstellung anpassen ⓘ
Angezeigte Kategorien wählen

Prognose

Kategorien

Beispiel Pflegeeinrichtung

- Die Mehrzahl der Beschäftigten ist unter 40 Jahre alt (Altersdurchschnitt 32 Jahre) → Jugendzentrierung
- Die Anzahl der Beschäftigten ab 30 Jahren nimmt stark ab
- Die Einsatzleitungen hingegen weisen eine alterszentrierte Verteilung (mit einem Durchschnittsalter von 48 Jahren) auf
- 46,7% der Gesamtbeschäftigten sind geringfügig beschäftigt
 - Auch hier besteht eine jugendzentrierte Altersstruktur
 - Das Hauptgeschäft der Betreuung wird von diesen Beschäftigten geleistet
 - Erfahrungswert ist, dass sich diese Beschäftigtengruppe weniger mit dem Unternehmen identifiziert und dementsprechend eine höhere Fluktuation aufweist
- Bzgl. der Qualifikationsstruktur fällt auf, dass der Großteil der Beschäftigten über keine formale Qualifikation für die Arbeitsplätze in diesem Bereich verfügt
 - Mit insgesamt 65 von 80 Mitarbeitenden (81,3%) bilden die beiden Qualifikationsstufen „Angelernt mit / und ohne Erfahrung“ die größte Gruppe

Handlungsfelder

■ **Personalrekrutierung**

- Stärkere Einbindung der Potenziale älterer Beschäftigter
- Erreichung einer eher ausgewogenen Altersstruktur

■ **Qualifikationsprofil der Beschäftigten**

- Hoher Anteil nicht formal qualifizierter Beschäftigter ist nicht kritisch
- Dennoch sollten die Kompetenzen aus anderen Ausbildungsgängen für das Unternehmen sichtbar gemacht werden

■ **Mitarbeiterpotenziale**

- Zur Stärkung der Mitarbeiterpotenziale und ihrer Einbindung in das Unternehmen wurden regelmäßige Mitarbeitergespräche eingeführt

Ausgangslage

- Unternehmen der fleischverarbeitenden Industrie
- 1.500 Beschäftigte
- Demografischer Wandel vor allem in Blick auf Nachwuchsgewinnung bereits heute spürbar, Belastungen (körperlich, psychisch) in der Branche generell hoch und Auswirkungen für die Beschäftigten teilweise schwierig
- Ca. die Hälfte aller Beschäftigten sind über 40 Jahre
- Pilotbereich (gefunden durch Altersstrukturanalyse) Verpackung
 - Größte Abteilung in der Produktion
 - Altersstruktur beispielhaft für das gesamte Unternehmen

Vorgehen

- **Kompetenz-Workshop Altersstrukturanalyse**
 - Durchführung einer Altersstrukturanalyse und Entwicklung von Handlungsfeldern zur Bearbeitung in einem Pilotbereich
- **Expertengespräche mit Steuerkreis**
 - Entwicklung einer Strategie für die interne Kommunikation zum Projekt
- **Expertengespräche mit Beschäftigten und Führungskräften**
 - Anwendung eines Analyseinstruments zur Bestätigung der gefundenen Themen und zur Identifikation weiterer Handlungsfelder
 - Bearbeitung der identifizierten Handlungsfelder und Entwicklung von Lösungswegen
- **Mitarbeiterbefragung**
 - Befragung der Beschäftigten im Pilotbereich vor und nach der Verbesserungsarbeit zur Identifikation von Veränderungen

Handlungsfelder

- **Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen**
 - Lösungswege zur Verringerung von Belastungen wurden entwickelt

- **Arbeitsorganisation**
 - Arbeitsabläufe und Informationsfluss sind optimiert

- **Zusammenarbeit**
 - Zusammenarbeit an der Linie und im Unternehmen wurden verbessert

- **Weiterbildung**
 - Kompetenzen der Beschäftigten hinsichtlich Prozess- und technischem Wissen sind aufgebaut
 - Einarbeitungsprozesse im Unternehmen wurden überarbeitet

- **Führung**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Stefani Mehring

stefani.mehring@tbs-nrw.de

mobil: 0173 2097771

www.tbs-nrw.de

Information und Downloads zum Thema

**„Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im
demografischen Wandel“**

www.demobib.de

„Demografie AKTIV“

www.arbeit-demografie.nrw.de