

# Leistungsfähig mit alternden Belegschaften – Aufgaben und Instrumente für ein integratives Personalmanagement

Pakt50 für Nürnberg

Workshop: Neue Wege zur Sicherung des Fachkräftebedarfs

f-bb

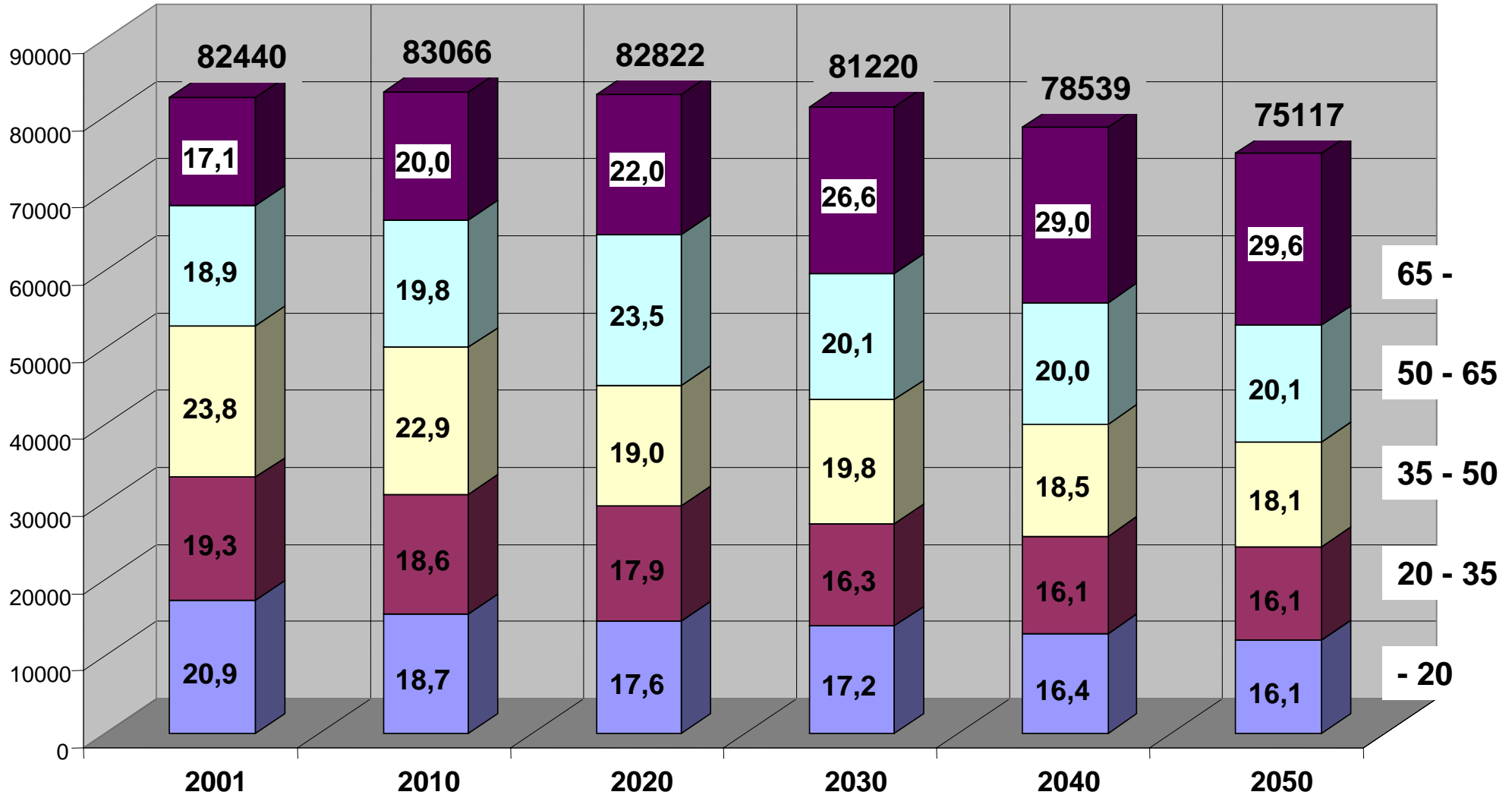
1. Juni 2006, Nürnberg

Hartmut Buck



**Fraunhofer** Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

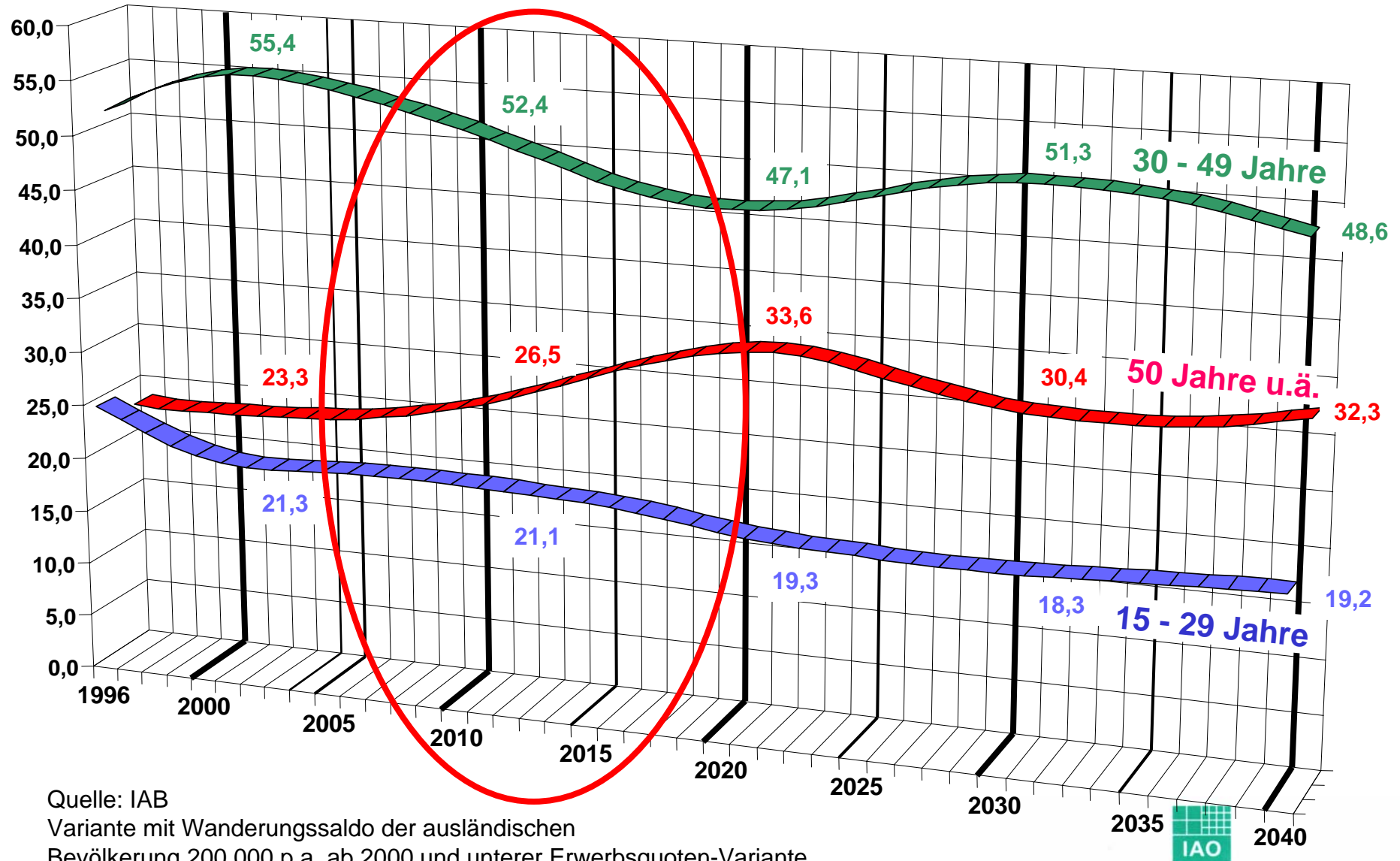
# Deutsche Bevölkerung nach Altersgruppen



Quelle:  
Stat. Bundesamt, 2003  
10. Koordin. Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 5



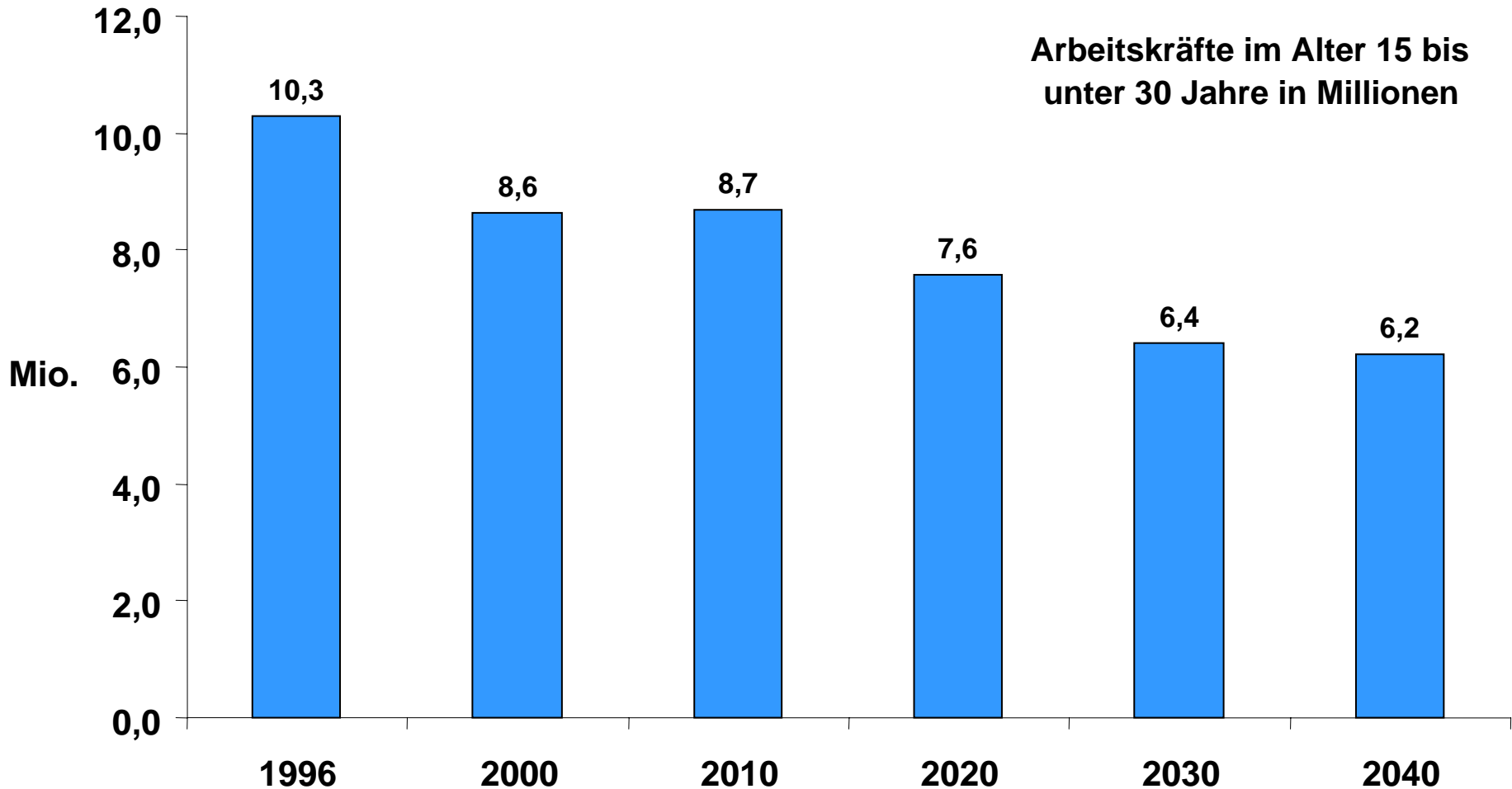
# Altersstruktur des gesamtdeutschen Erwerbspersonenpotenzials



Quelle: IAB  
 Variante mit Wanderungssaldo der ausländischen  
 Bevölkerung 200.000 p.a. ab 2000 und unterer Erwerbsquoten-Variante



# Erwerbspersonenpotential der Altersgruppe 15 bis unter 30 Jahre



IAB-Projektionsvariante mit 200.000 jährlicher Nettozuwanderung und unterer Erwerbsquoten-Variante

Quelle: Fuchs, IAB, 2004

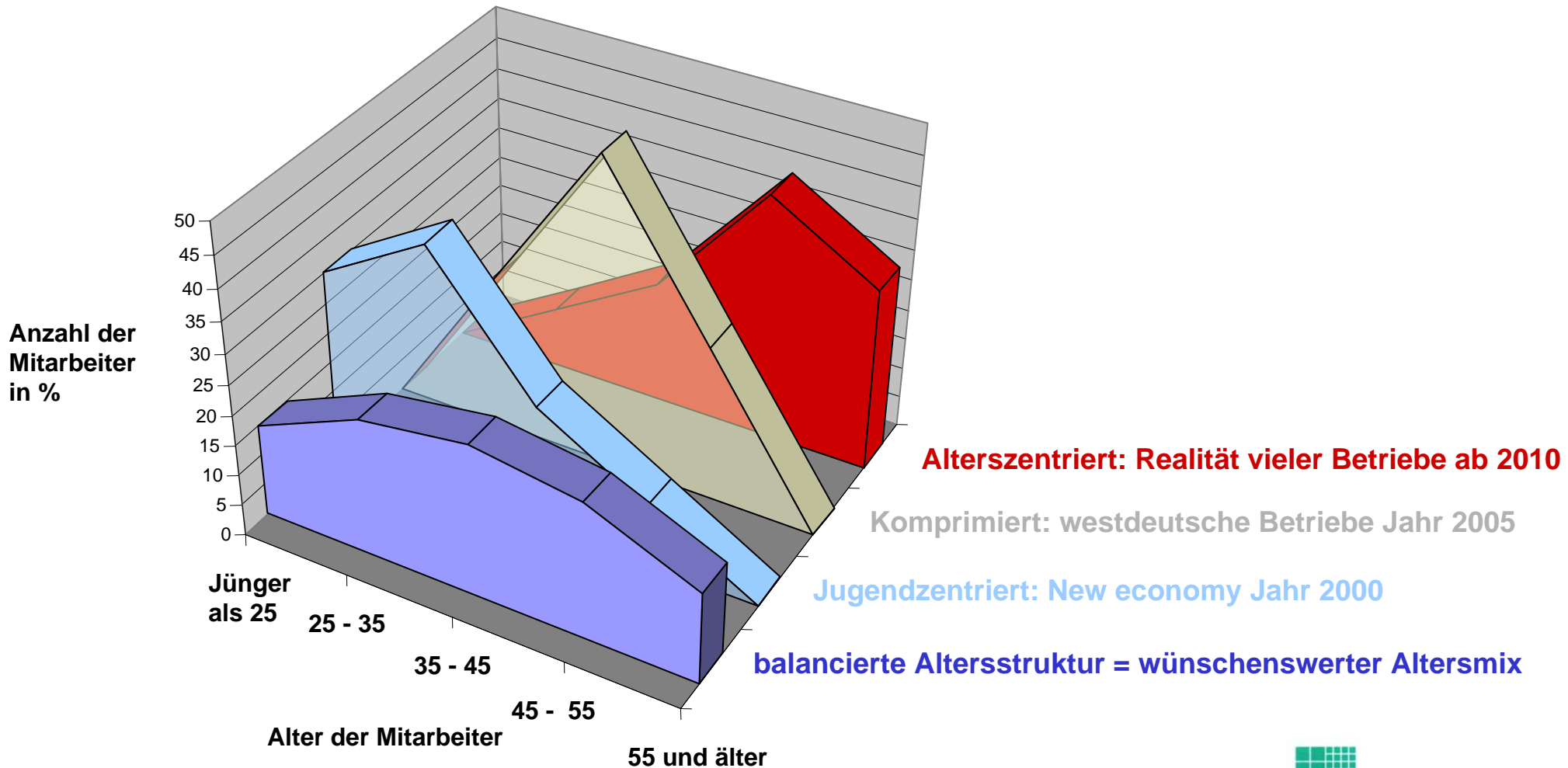


# Erwerbspersonen nach Qualifikation (in Mio)

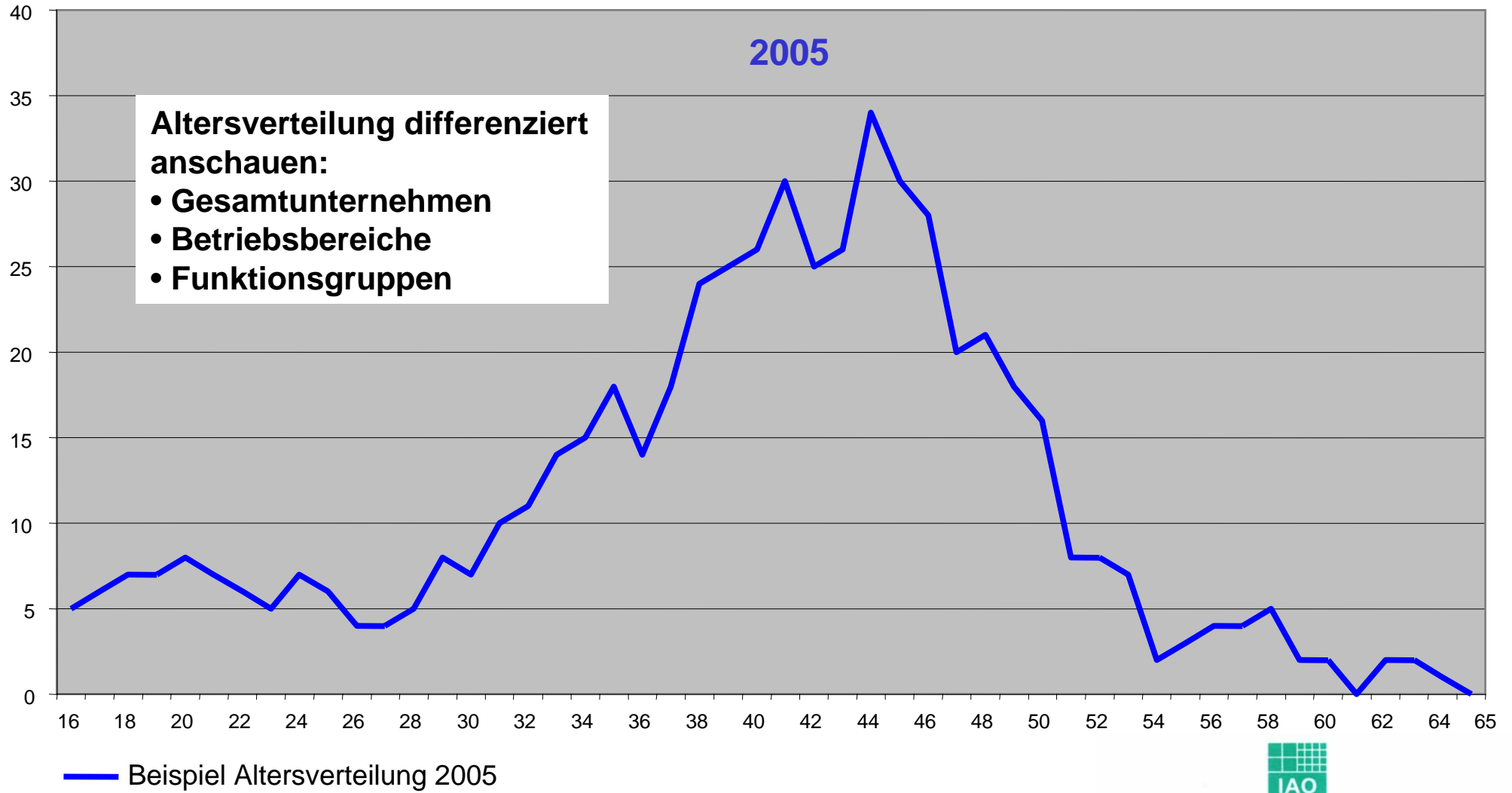
| Alter               | Ohne Berufsabschluss |            | Mit Berufsabschluss |             | Mit Hoch-/Fachhochschulab. |            | Gesamt      |             |
|---------------------|----------------------|------------|---------------------|-------------|----------------------------|------------|-------------|-------------|
|                     | 1998                 | 2015       | 1998                | 2015        | 1998                       | 2015       | 1998        | 2015        |
| 15 – 34 J.          | 2,2                  | 1,3        | 9,8                 | 7,8         | 1,7                        | 1,2        | 13,7        | 10,3        |
| 35 – 49 J.          | 1,8                  | 2,3        | 11,2                | 10,1        | 2,9                        | 3,0        | 15,8        | 15,4        |
| 50 – 64 J.          | 1,3                  | 1,0        | 6,1                 | 7,4         | 1,4                        | 2,3        | 8,8         | 10,7        |
| <b>Ge-<br/>samt</b> | <b>5,4</b>           | <b>4,6</b> | <b>27,0</b>         | <b>25,3</b> | <b>6,0</b>                 | <b>6,5</b> | <b>38,3</b> | <b>36,4</b> |

Quelle: BLK-Angebotsprojektion (Grund-/Trendvariante), 2002

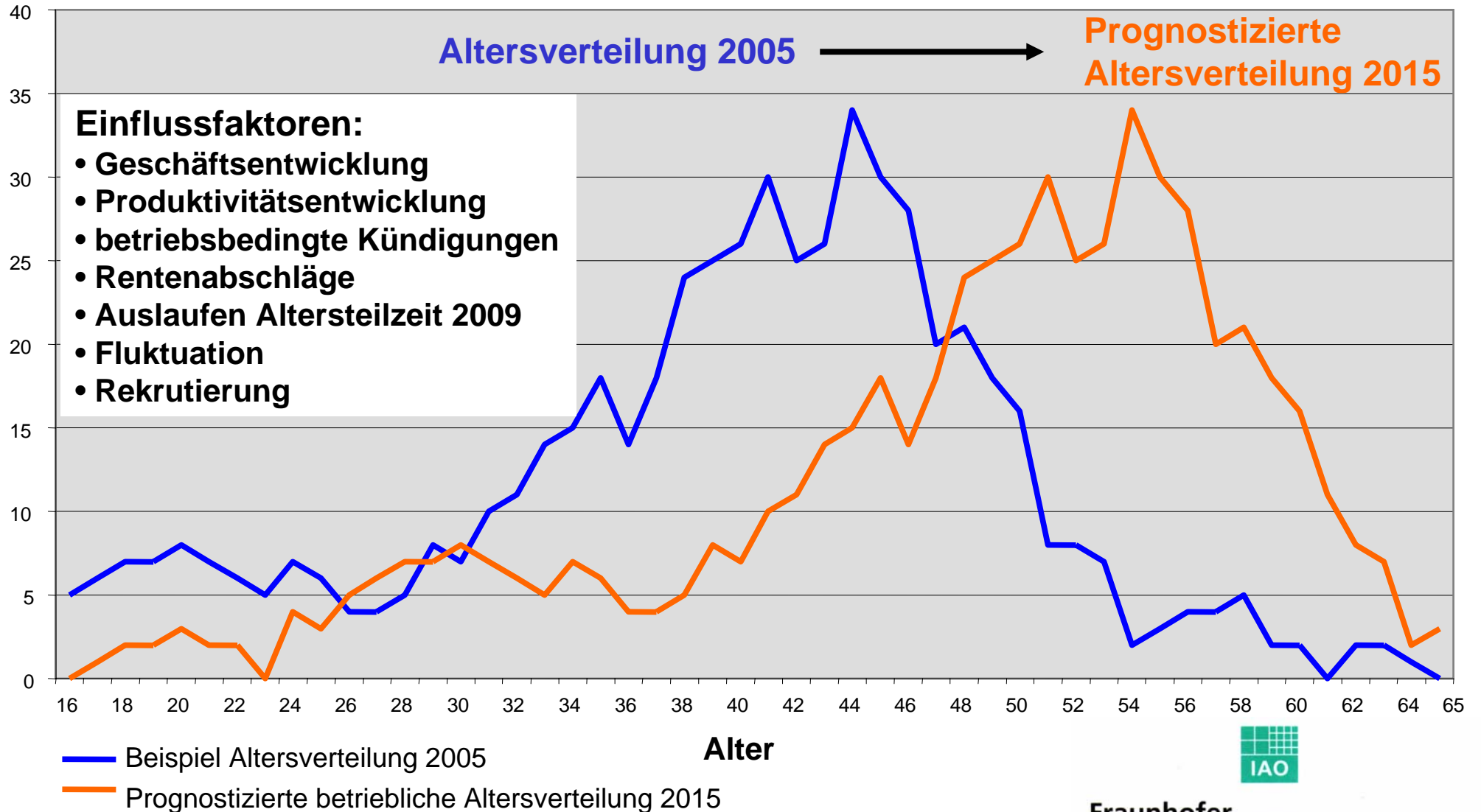
# Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen



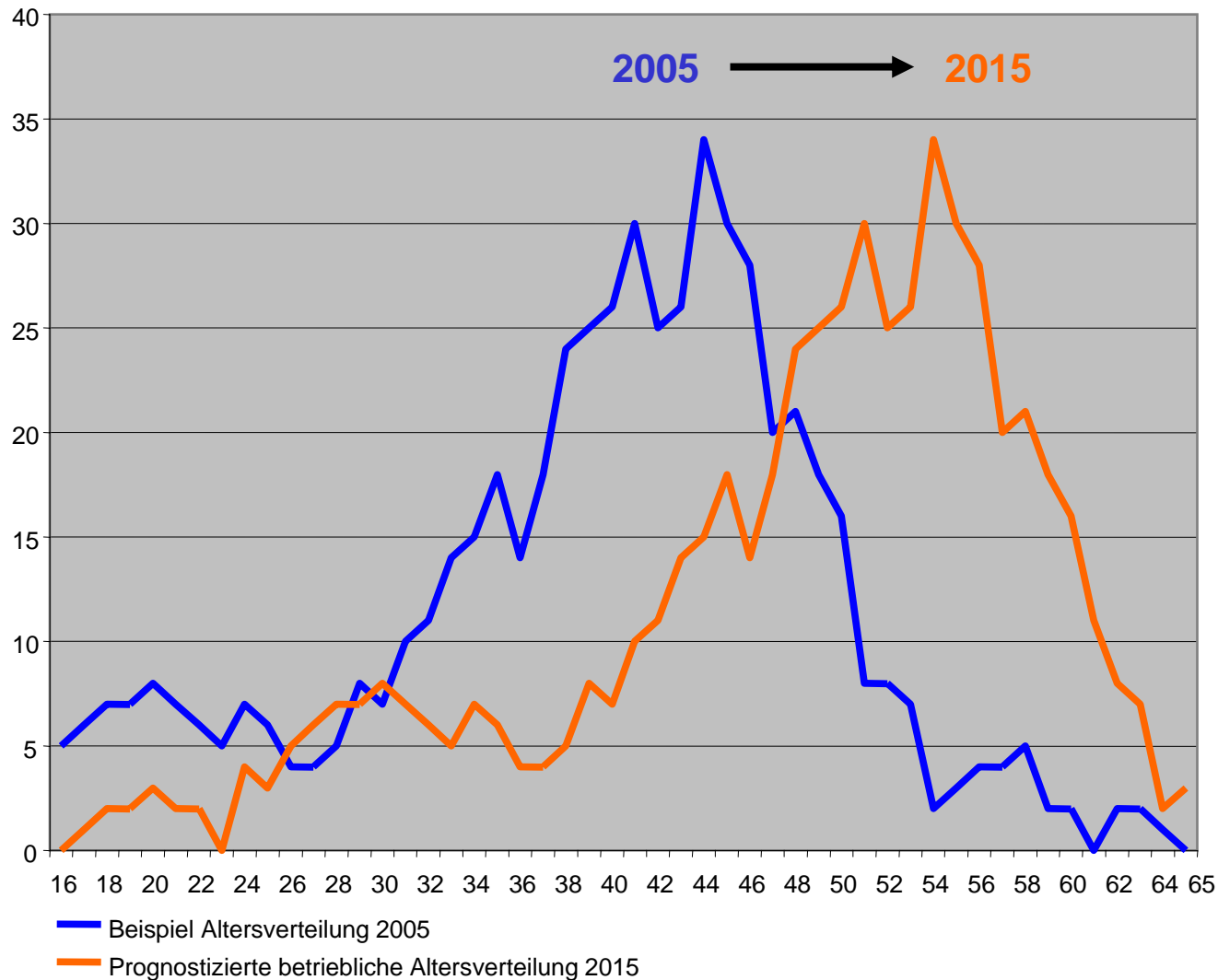
# Vorgehensweise: Aktuelle Altersstruktur analysieren



# Beispielhafte Entwicklung einer betrieblichen Altersstruktur



# Unternehmens- und bereichsspezifische Auswirkungen bewerten



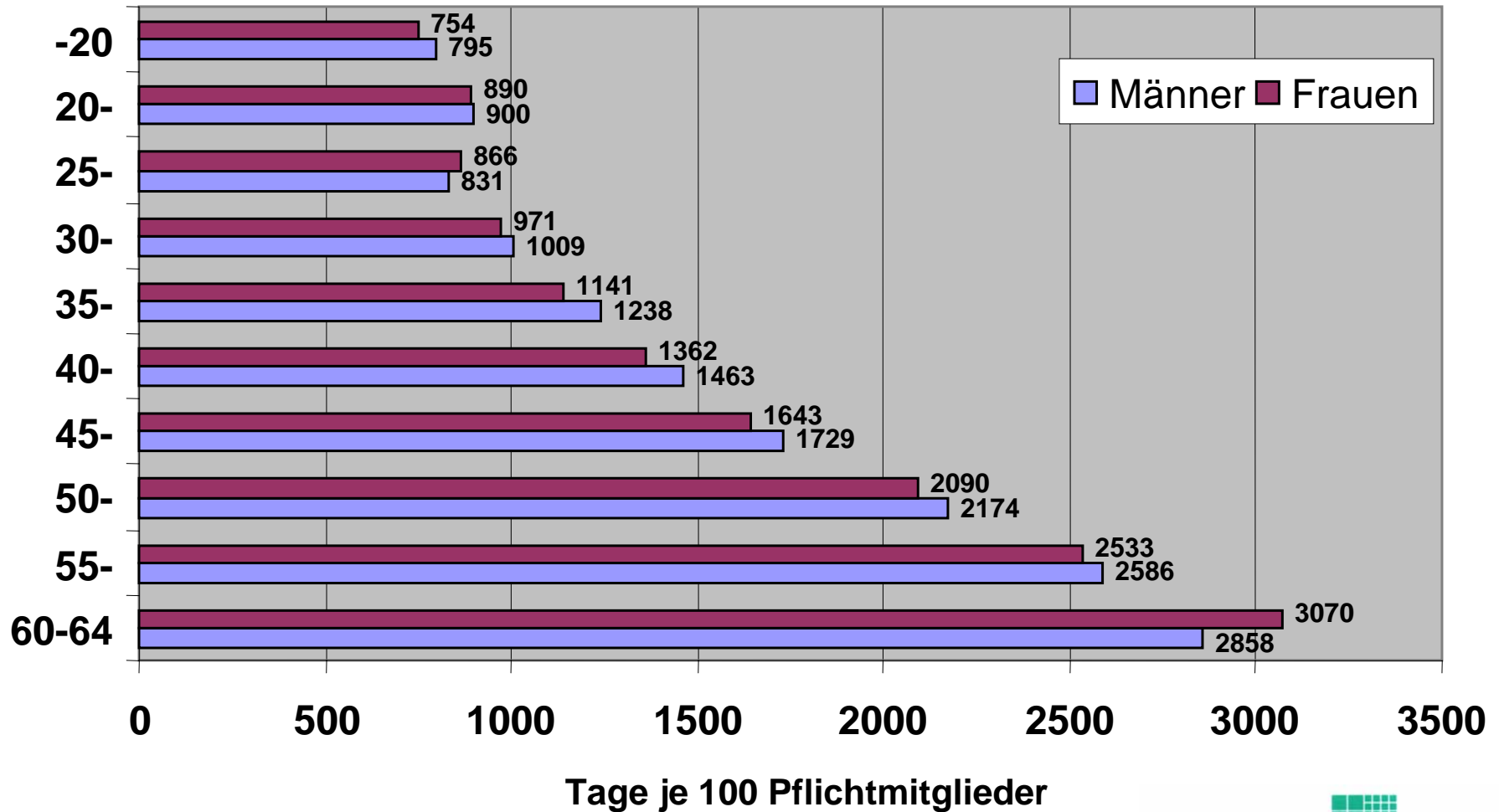
**Steigender Anteil älterer Arbeitnehmer kann zu ...**

- ▶ **Erhöhten Fehlzeiten**
- ▶ **Mehr Leistungsgewandelten im Betrieb**
- ▶ **Eingeschränkter Personaleinsatzflexibilität**
- ▶ **Know-How-Lücken**

**führen, wenn nicht gegen-  
gesteuert wird.**



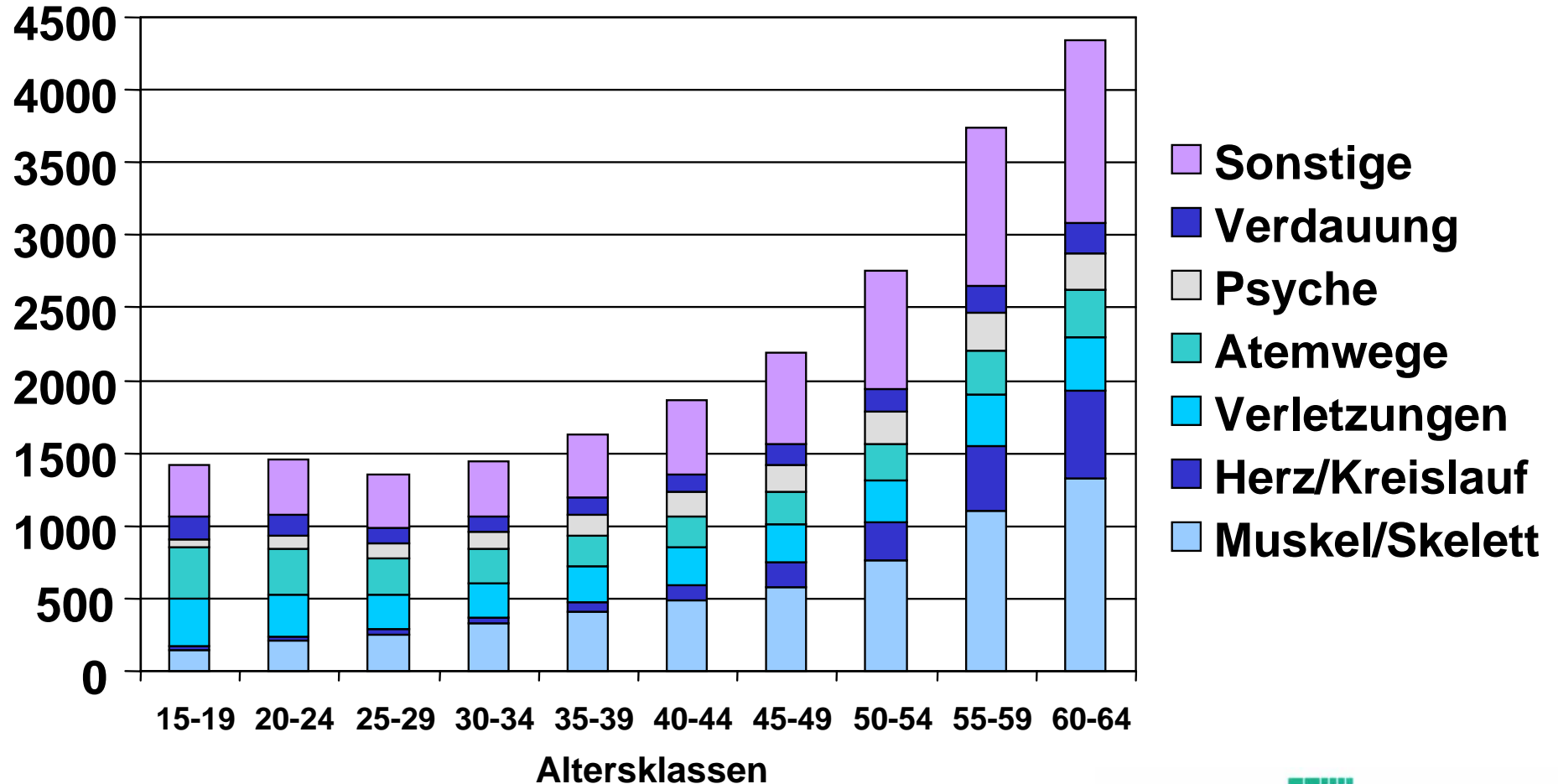
# Arbeitsunfähigkeit nach Geschlecht und Alter, 2003



Quelle: BKK Gesundheitsreport 2004

# Arbeitsunfähigkeitstage nach Alter und Krankheitsarten

AU-Tage je 100 AOK Mitglieder

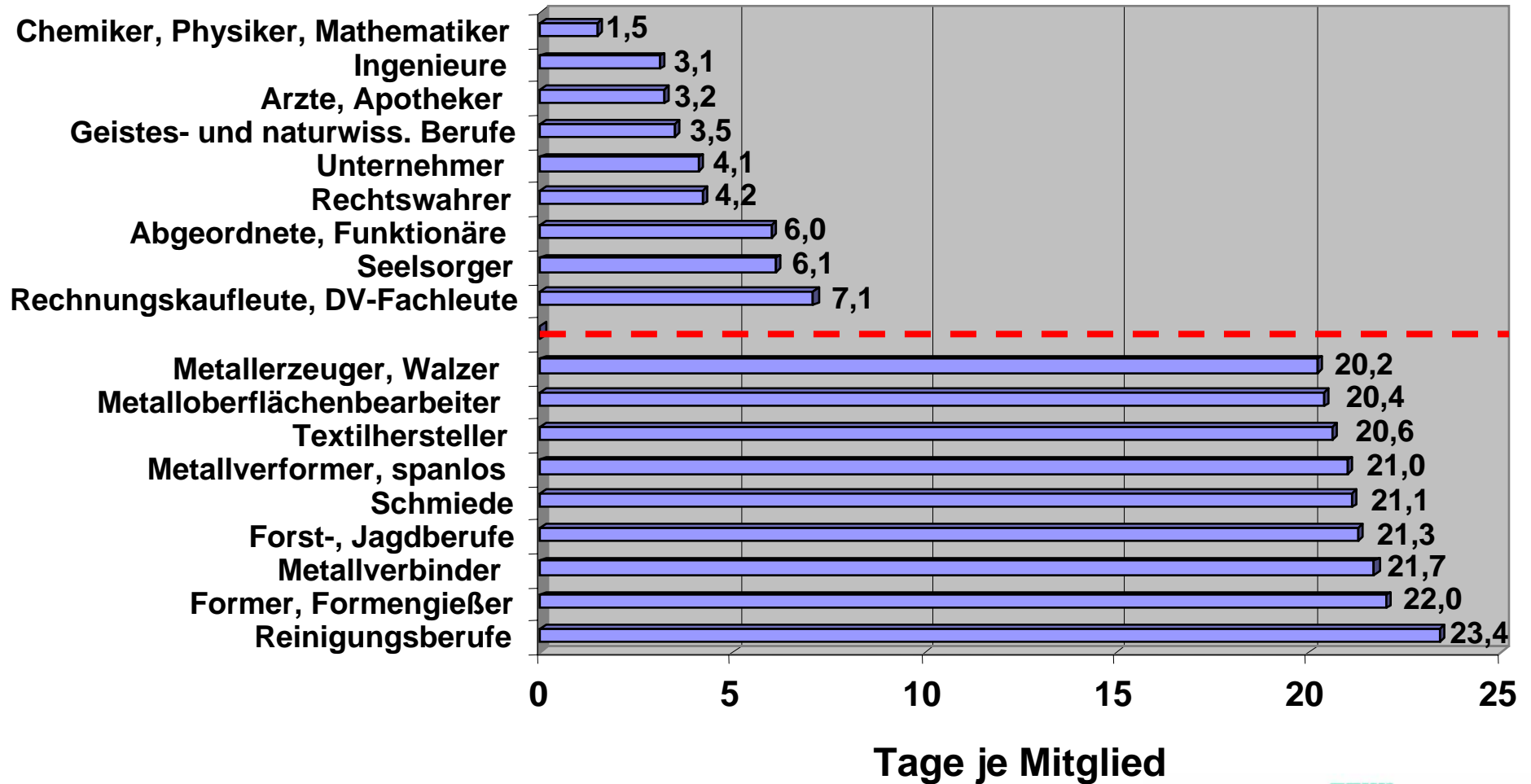


Quelle:  
Fehlzeiten-Report 2005, S. 278



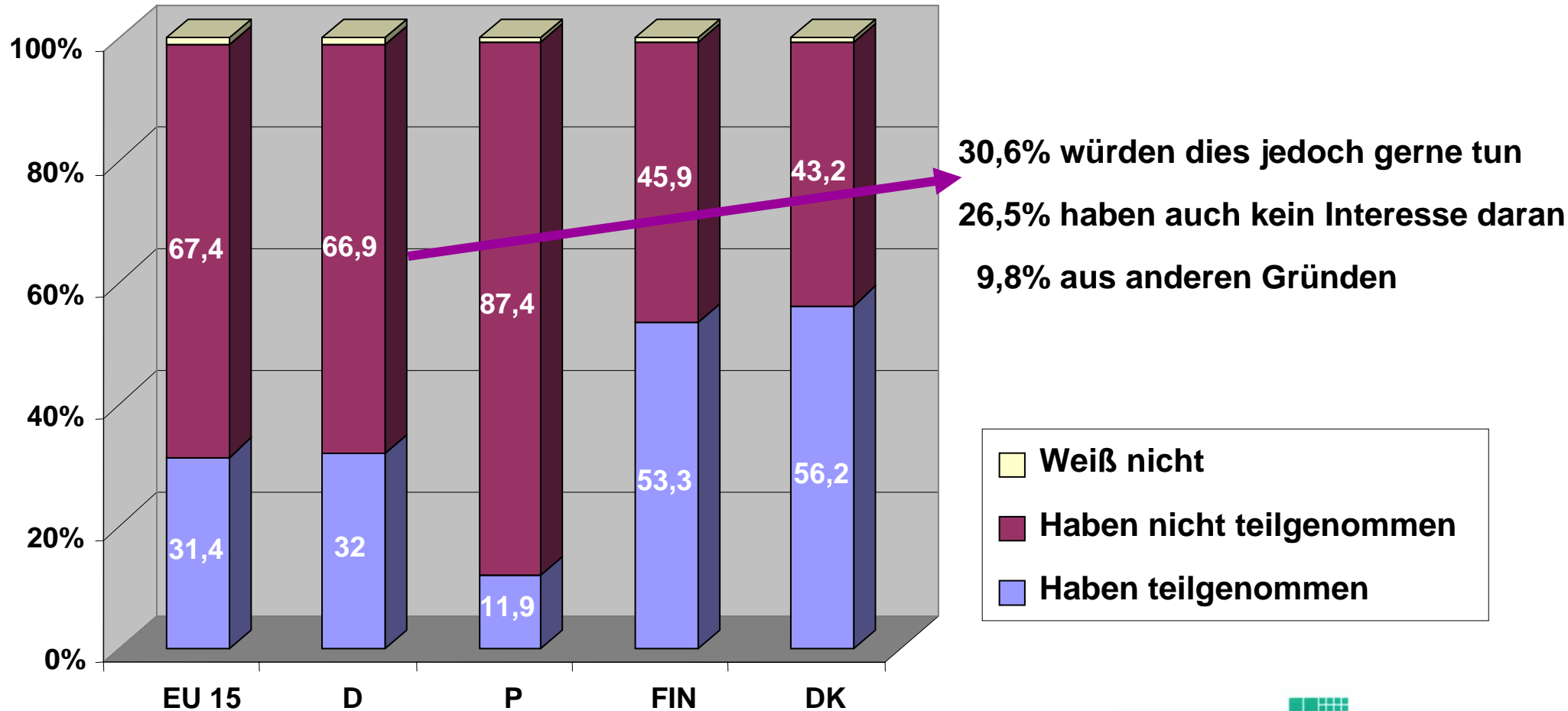
Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Arbeitsunfähigkeit nach Berufen, 2003 - Hochrechnung für die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten



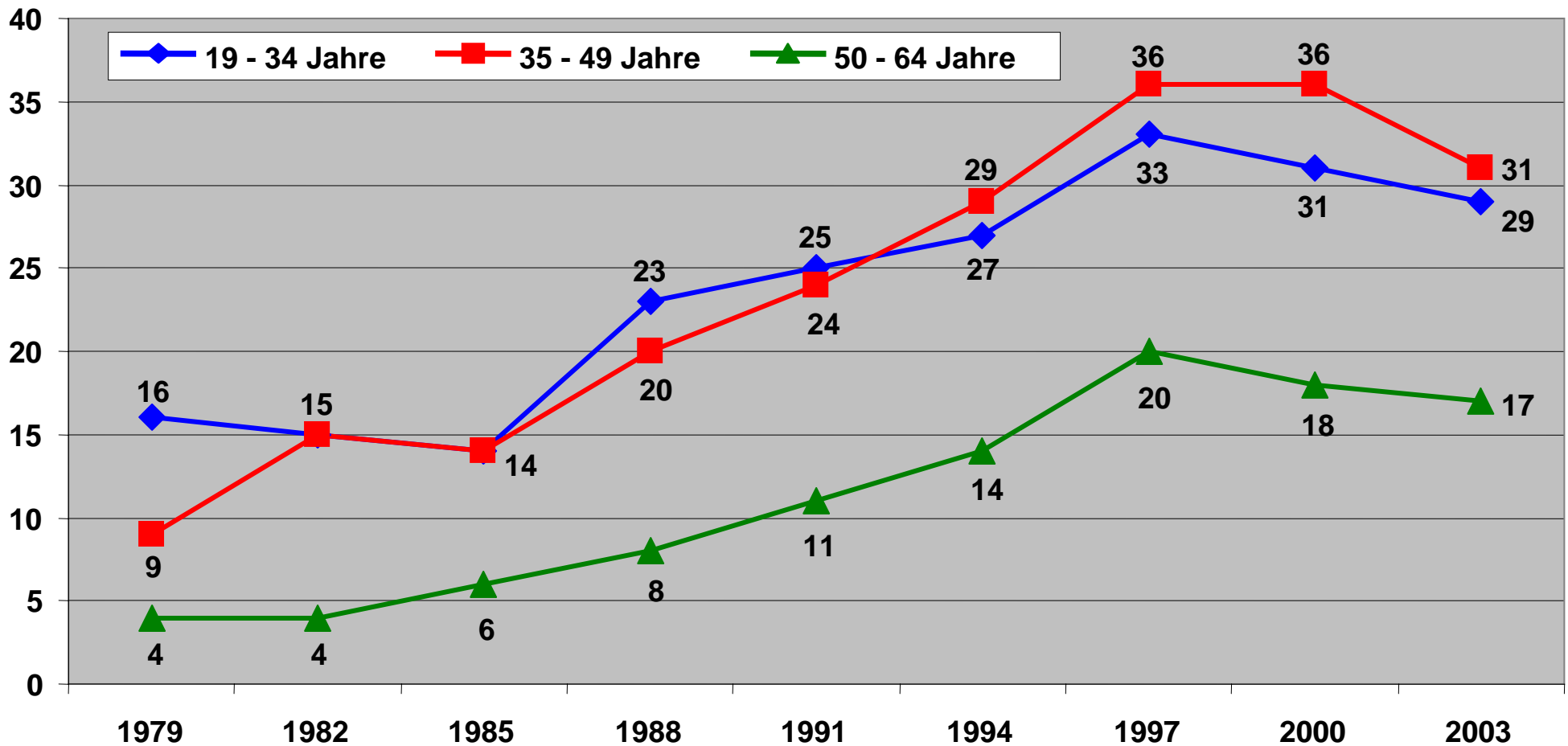
Quelle: BKK Gesundheitsreport 2004

# Teilnahme an irgendeiner Form der allgemeinen oder beruflichen Bildung in den vergangenen 12 Monaten



Quelle: Cedefop: Lebenslanges Lernen: die Einstellungen der Bürger, Luxemburg, 2003, Methode: Eurobarometer

# Teilnahme an beruflicher Weiterbildung



**Abnahme der Beteiligung an beruflicher Weiterbildung und geringe Beteiligungsquoten Älterer**

BMBF, Berichtssystem Weiterbildung IX, 2005, S. 26

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart



**Fraunhofer** Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Nie-Teilnehmer an Weiterbildung nach Alter und Berufsabschluss 2003

| Schulabschluss   | Alter        |               |
|--|--------------|---------------|
|  | 19 –44 Jahre | 45 – 64 Jahre |
| Kein beruflicher Abschluss                                       | 63,0%        | 74,6%         |
| Betriebliche, außerbetriebliche oder schulische Berufsausbildung | 38,9%        | 46,5%         |
| Meisterprüfung, Beamtenausbildung, Fachhochschulabschluss        | 36,4%        | 33,8%         |
| Hochschulabschluss   | 17,2%        | 7,4%          |

**Je höher der berufliche Abschluss, desto wahrscheinlicher ist die Teilnahme an Weiterbildung**

**N = 1264, Erhebung 2003**

Quelle: Schröder / Schiel / Aust  
2004

© Fraunhofer IAO / IAT Universität Stuttgart  
nach Timmermann, 2005



**Fraunhofer** Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Kompetenz zu lebenslangem Lernen

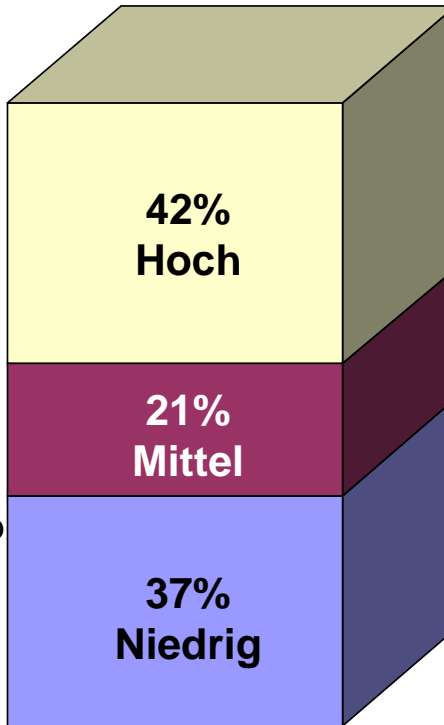
## Ausprägung der Lernkompetenz bei der 19-64 jährigen Bevölkerung

### Einflussfaktoren:

Schulische- und berufliche Ausbildungsabschlüsse

Lernförderlichkeit der Arbeit

- Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung
- Kommunikativität
- Partizipation an Entscheidungen
- berufliche Entwicklungschancen im Betrieb



### Dimensionen der Lernkompetenz

- Antizipationsfähigkeit  
Kompetenz zur Auseinandersetzung mit Veränderungen in Arbeit und Beruf
- Selbststeuerung  
Fähigkeit und Bereitschaft zu Selbststeuerung und Selbstorganisation von Lernen
- Kompetenzentwicklungsaktivität  
Initiative und Aktivität, sich den Zugang zu Lernprozessen zu verschaffen

Quelle: Baethge, Lebenslanges Lernen und Arbeit.  
SOFI-Mitteilungen, 2003

# Lernen Älterer

**Lernprozesse älterer Mitarbeiter unterscheiden sich dann von denen jüngerer, wenn sie - aufgrund langjährig gleichbleibender Tätigkeitsanforderungen – keine Übung im Lernen haben.**

➔ **Lernentwöhnte benötigen ausreichende zeitliche Spielräume zum Lernen. Die Lernsituation sollte ein selbstbestimmtes Lerntempo zulassen.**

➔ **Lernentwöhnung erzeugt Angst, Neues zu lernen. Angstprovozierende Wettbewerbssituationen sind zu vermeiden.**

➔ **Die Lernsituation sollte an die Erfahrungen der Lernenden anschließen. Aufgabenbezogenes, arbeitsnahes Lernen ist zu bevorzugen.**

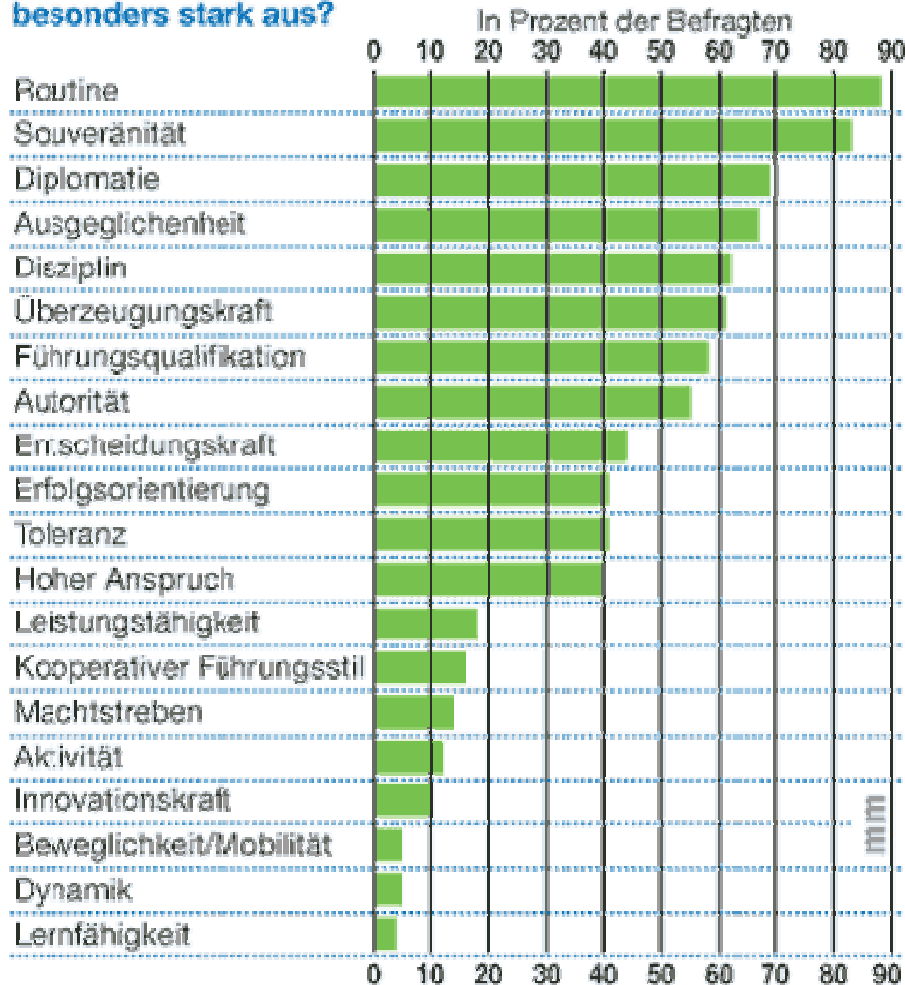
**„Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt“ (Hacker 1990).**



# Image: Fremd- und Selbsteinschätzung

Dynamik fast null

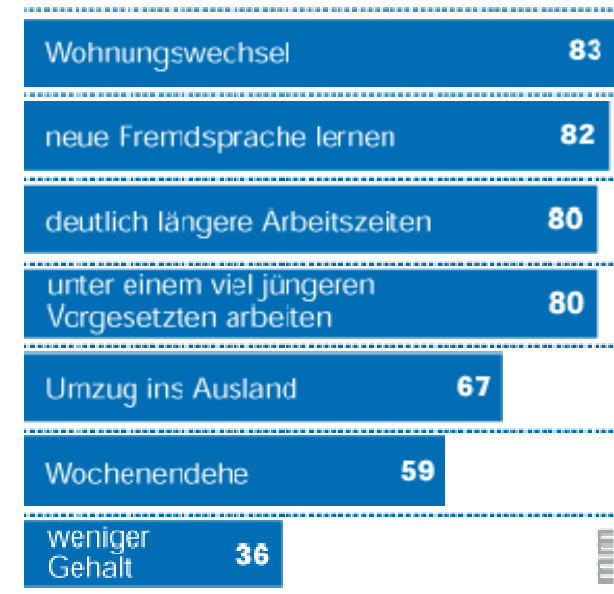
Welche Eigenschaften zeichnen ältere Manager besonders stark aus?



Basis: 239 Umfrageteilnehmer.

## Voller Einsatz

Welche Zugeständnisse würden Sie für eine interessante Position machen?



Angaben in Prozent der Befragten.  
Basis: 129 befragte Manager über 50 Jahre.

Quelle: manager magazin 11/2001

# Die Stärken unterschiedlicher Altersgruppen

| Leistungspotenziale              | Jüngere                 | Ältere Erwerbstätige |
|----------------------------------|-------------------------|----------------------|
|                                  | Nennungen der Betriebe* |                      |
| Erfahrungswissen                 | +                       | +++                  |
| Theoretisches Wissen             | ++                      | ++                   |
| Kreativität                      | +++                     | +                    |
| Lernbereitschaft                 | +++                     | +                    |
| Lernfähigkeit                    | +++                     | +                    |
| Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin   | +                       | +++                  |
| Einstellung zur Qualität         | +                       | +++                  |
| Zuverlässigkeit                  | +                       | +++                  |
| Loyalität                        | +                       | +++                  |
| Teamfähigkeit                    | ++                      | ++                   |
| Führungsfähigkeit                | +                       | +++                  |
| Flexibilität, Reaktionsfähigkeit | +++                     | +                    |
| Körperliche Belastbarkeit        | +++                     | +                    |
| Psychische Belastbarkeit         | ++                      | ++                   |
| Beruflicher Ehrgeiz              | +++                     | +                    |

+++ = sehr häufig genannt, ++ = häufig genannt, + = wenig genannt

Quelle: INIFES/SÖSTRA-Befragungen von Unternehmen in den Arbeitsamtsbezirken Berlin Mitte, Schweinfurt und Suhl, Fraunhofer  
2000/2001, Basis: 88 Betriebe

# Zunahme interindividueller Leistungsunterschiede mit dem Alter

Psychische und physiologische Leistungsfähigkeit

## Einflußfaktoren auf Leistungsfähigkeit:

- private Lebensführung
- Sozialisation, Ausbildung
- Selbstkonzept, Fremdkonzept
- Bisherige Tätigkeiten (Belastungen, Training)
- Leistungsanforderungen in der Arbeit
- Lernanregungen durch die Arbeit



Lebensalter



↑  
Inter-  
individuelle  
Unterschiede



Fraunhofer

Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Arbeitsbedingte Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen 1

|                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
| <b>Autonomie und Zeitsouveränität</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufiges Stresserleben ohne Erholmöglichkeit</li> <li>• Ständiger Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben, ohne Ergebniserreichung und –rückmeldung</li> <li>• Zeit- und Leistungsdruck bei fremdbestimmtem Arbeitstempo</li> </ul>                              | - |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf können in einem bestimmten Umfang selbst festgelegt werden</li> </ul>   | + |
| <b>Belastungen</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Längerfristige Ausübung von Tätigkeiten mit einseitigen Belastungen</li> <li>• Arbeit bei extremen Umgebungseinflüssen wie Hitze, Kälte und hohe Luftfeuchte</li> <li>• Ständiges Arbeiten am Rande der körperlichen und psychischen Leistungsgrenzen</li> </ul> | - |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tätigkeiten mit regelmäßigem Belastungswechsel</li> </ul>  | + |



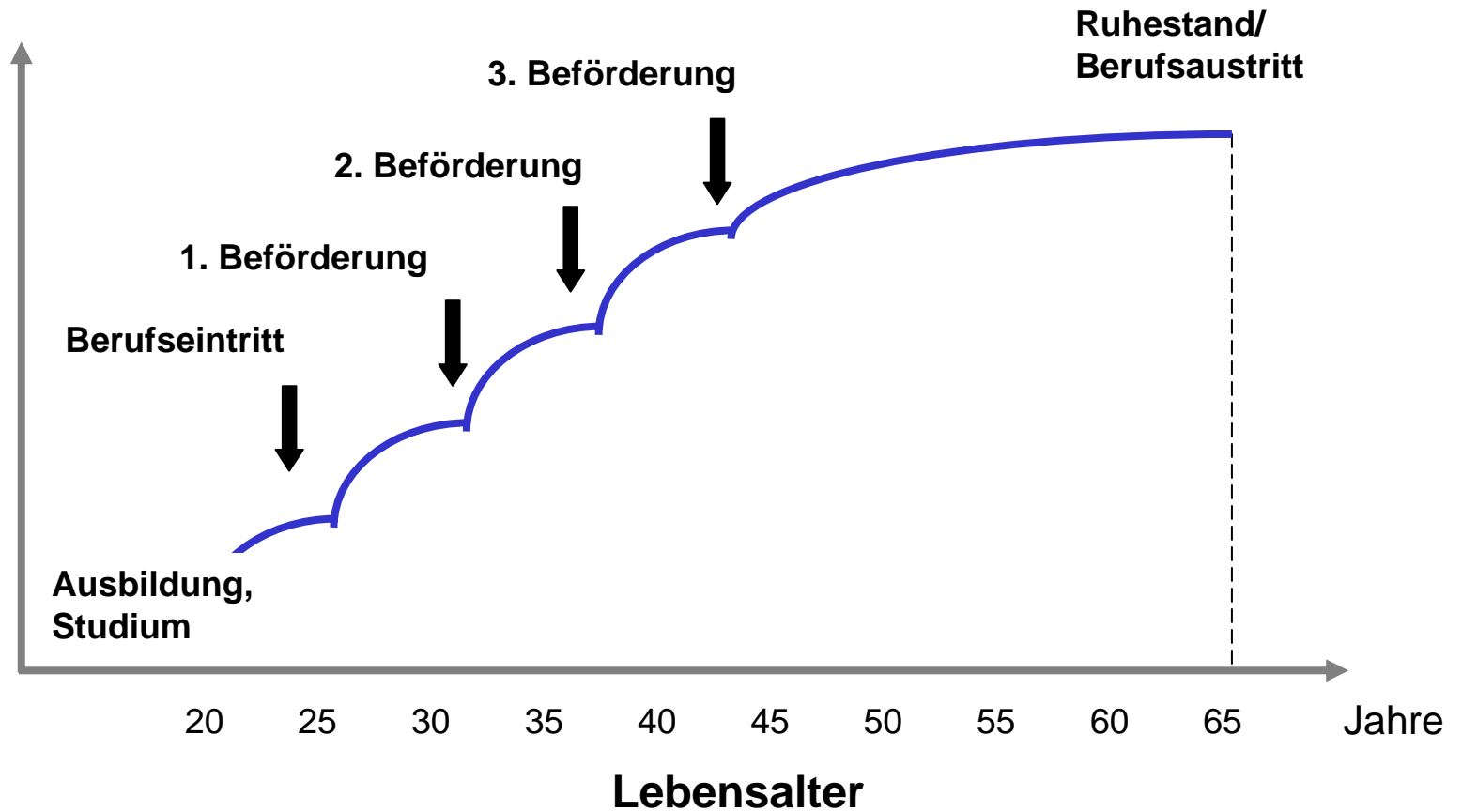
# Arbeitsbedingte Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen 2

|                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
| <b>Erfahrungswissen</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Einfach strukturierte Tätigkeiten, die ohne größeres Vorwissen ausgeübt werden können</li> </ul>   | - |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Komplexere Tätigkeiten, bei denen Erfahrung benötigt wird</li> </ul>   | + |
| <b>Lernanforderungen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Langfristig gleichbleibende Tätigkeiten ohne bzw. mit seltenen Lernanforderungen</li> <li>Keine Weiterbildung</li> </ul>                                       | - |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tätigkeitsbedingte kontinuierliche Lernerfordernisse</li> <li>Regelmäßige Weiterbildung</li> </ul>   | + |
| <b>Karriere</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vertikale Aufstiegsmöglichkeiten nur bis ca. 45 Jahre möglich</li> <li>Fehlen horizontaler Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>                                | - |
|                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wechsel zwischen horizontalen und vertikalen Laufbahnen möglich</li> <li>Tätigkeitsfelder mit fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul> | + |



# Traditionelles Modell der beruflichen Entwicklung

Berufliche  
Entwicklung:  
Hierarchie,  
Gehalt,  
Kompetenzen



Quelle:

E. Regnet in DGFP (Hrsg.): Personalentwicklung  
Für ältere Mitarbeiter. Bielefeld, 2004

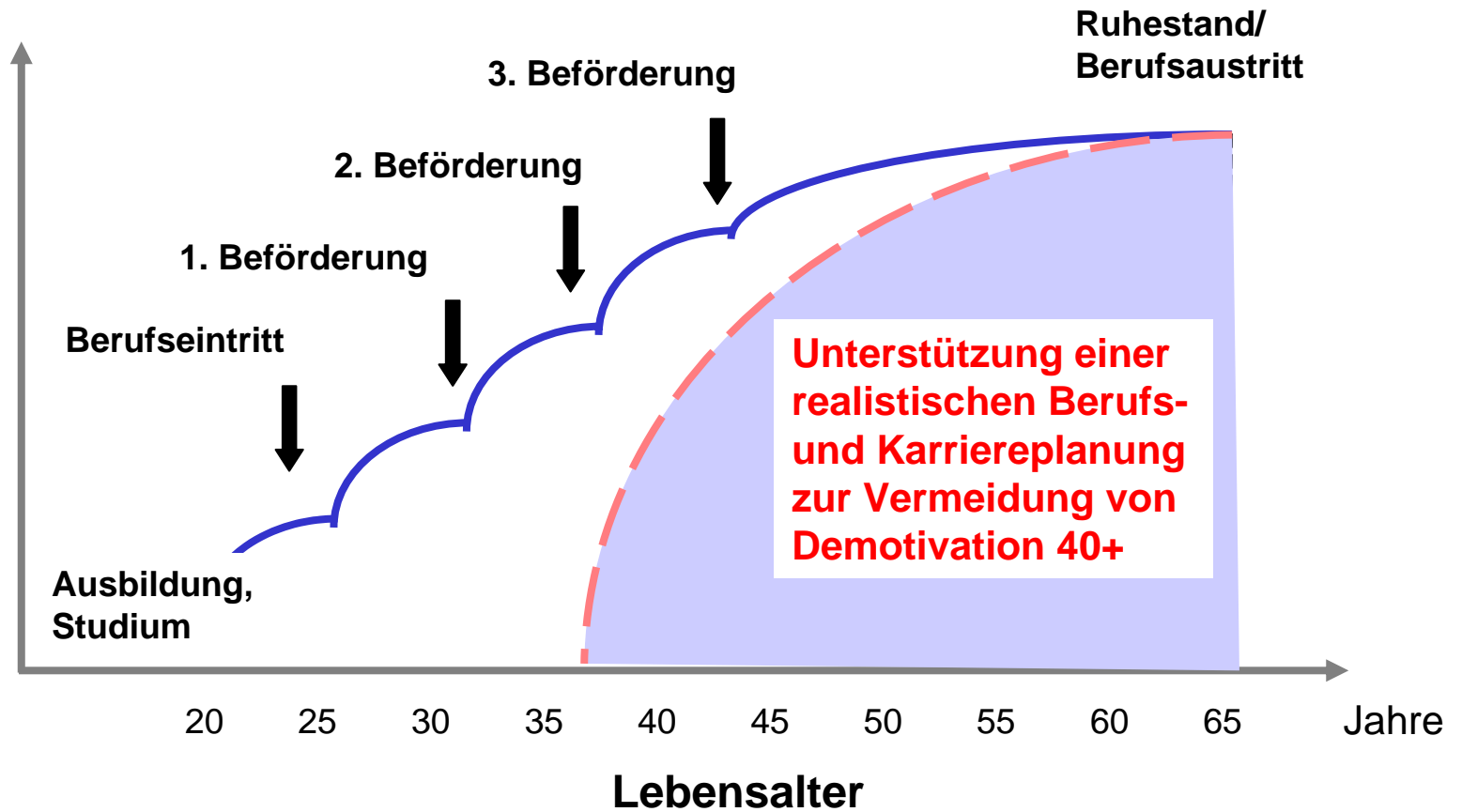
© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart



Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Die personalpolitische Herausforderung

Berufliche  
Entwicklung:  
Hierarchie,  
Gehalt,  
Kompetenzen



Quelle:

E. Regnet in DGFP (Hrsg.): Personalentwicklung  
Für ältere Mitarbeiter. Bielefeld, 2004

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart



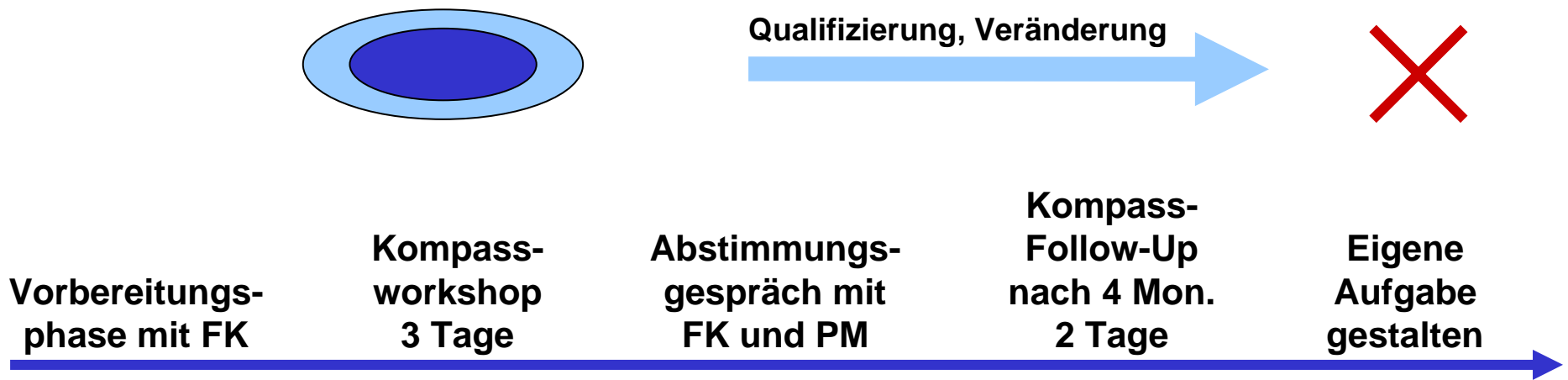
Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Standort bestimmen und neue Herausforderung annehmen

## Ziel

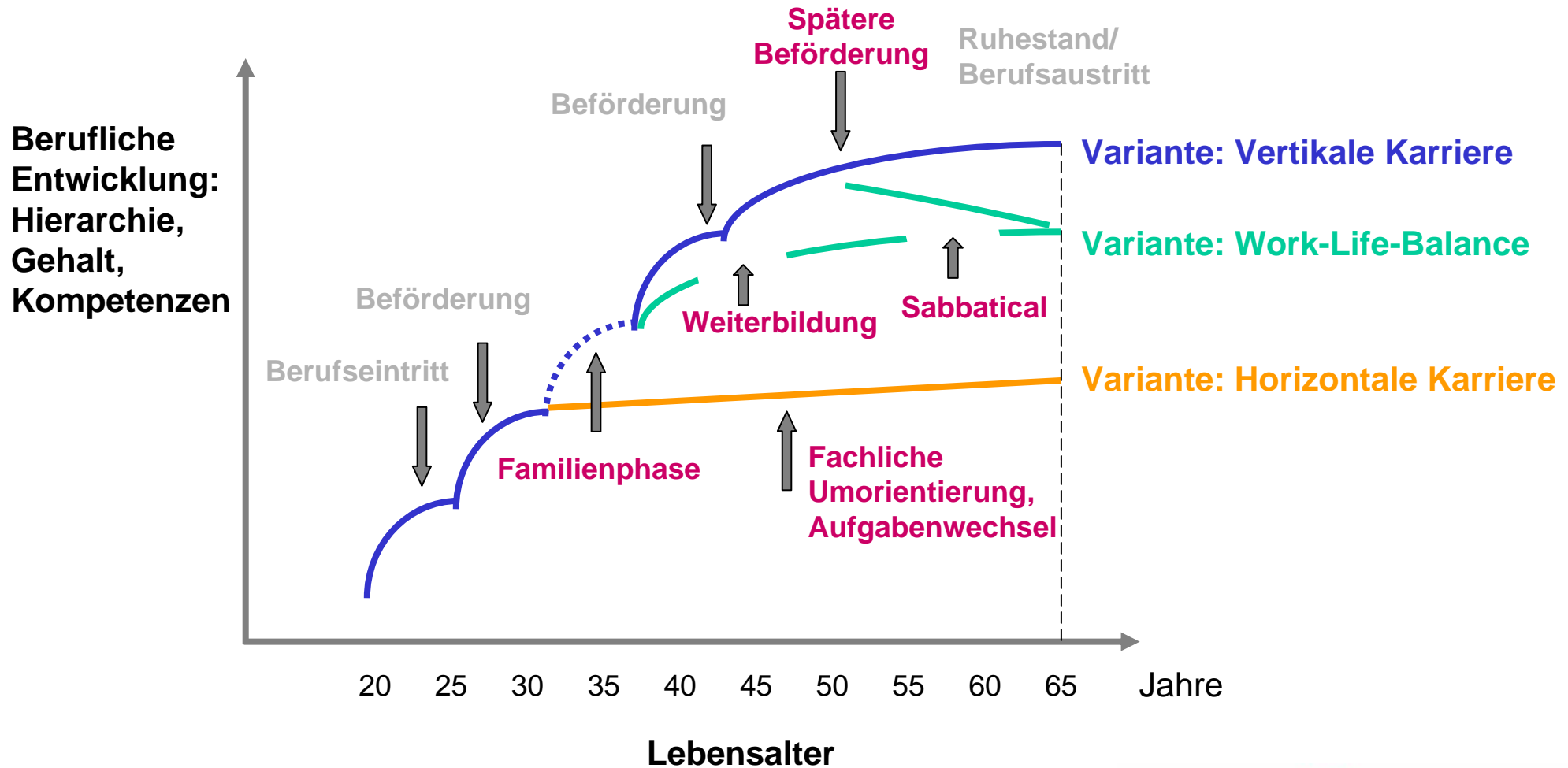
- optimale Nutzung des Mitarbeiterpotentials ab 40
- Transparenz über Gestaltungsmöglichkeiten, Entwicklungsbedarf
- Übernahme der Eigenverantwortung für die weitere berufliche Entwicklung

BEISPIEL



Quelle: Heusgen: „Kompass“ - Siemens, Deutsche Bank

# Differenzierte Wege der beruflichen Entwicklung



Nach:  
E. Regnet in DGFP (Hrsg.): Personalentwicklung  
Für ältere Mitarbeiter. Bielefeld, 2004

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart



Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Fahrion Engineering GmbH (1)

BEISPIEL

Erschwerte Rekrutierung jüngerer Ingenieure führte zu expliziten Inseraten für Ältere

**FAHRAION**  
ENGINEERING

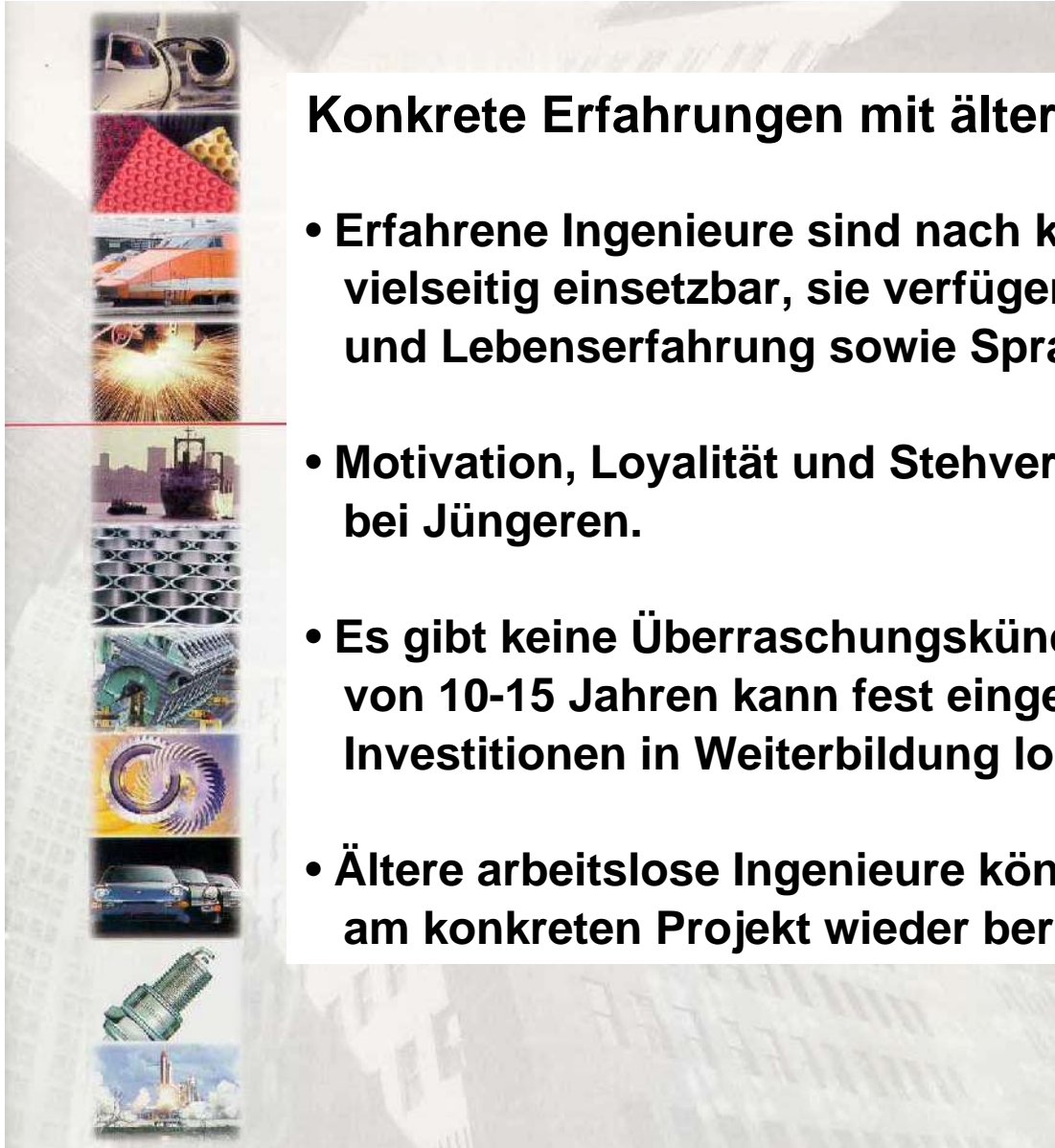
Mehr als ein Drittel der 100 Beschäftigten bei der Fahrion Engineering sind 50 Jahre oder älter (Prinzip der Altersmischung).

"Wir stellen jedoch niemanden aus humanitären Gründen ein, sondern nur, weil es sich für die Firma rechnet."



Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Fahrion Engineering GmbH (2)



## Konkrete Erfahrungen mit älteren Ingenieuren:

- **Erfahrene Ingenieure sind nach kürzester Einarbeitung als Projektleiter vielseitig einsetzbar, sie verfügen in der Regel über Berufs-, Projekt- und Lebenserfahrung sowie Sprach- und Kulturkenntnisse.**
- **Motivation, Loyalität und Stehvermögen sind häufig höher als bei Jüngeren.**
- **Es gibt keine Überraschungskündigungen, eine Betriebszugehörigkeit von 10-15 Jahren kann fest eingeplant werden; Investitionen in Weiterbildung lohnen sich.**
- **Ältere arbeitslose Ingenieure können mit einer gezielten Schulung am konkreten Projekt wieder beruflich fit gemacht werden.**



# Neue Anforderungen an Arbeitnehmer/-innen

## Beherrschung der Wissensintensivierung

### Kompetenzmanagement

Verantwortung für selbstgesteuerte Qualifizierung steigt

mehr fachliches Wissen aus **zunehmend mehr Fachgebieten** erforderlich

**Überforderung**, Umgang mit neuen Aufgaben, ohne ausreichend darauf vorbereitet zu sein

Mehr Aufgaben, die **Kreativität und Improvisationsfähigkeit** verlangen



**Arbeitnehmer**

## Herstellung des Work-Life Balance

Zunahme der **Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen**

**Vermischung von Arbeit und Privatleben**

Probleme werden mit nach Hause genommen

**Burn-Out, Stress**

Fehlende Erholphasen, Umgang mit zu vielen parallelen Aufgaben

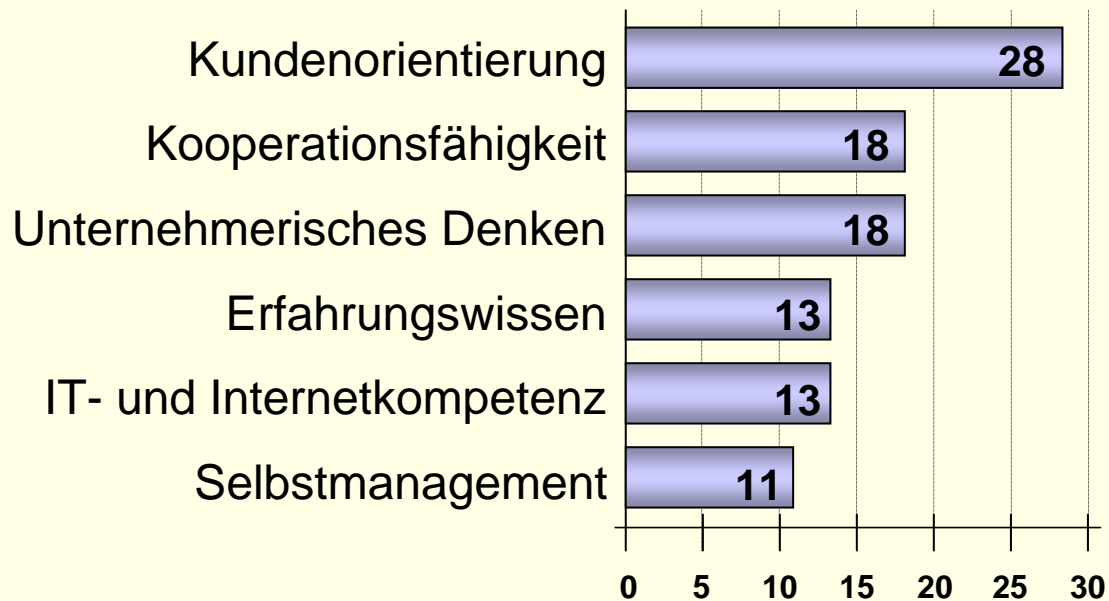
**Geringere Planbarkeit der Berufslaufbahn**, erschwerte Orientierung, Unsicherheit

**Die Arbeitswelt wird komplexer und Arbeitnehmer müssen neue Anforderungen stärker eigeninitiativ bewältigen.**

# Welche Qualifikationsanforderungen sind entscheidend bei der Personalrekrutierung?

## Beispiel: Die Bedeutung der Qualifikationsanforderungen bei kaufmännischen Bürotätigkeiten

### Relative Wichtigkeit:



### Welche Qualifikationsprofile werden bevorzugt?



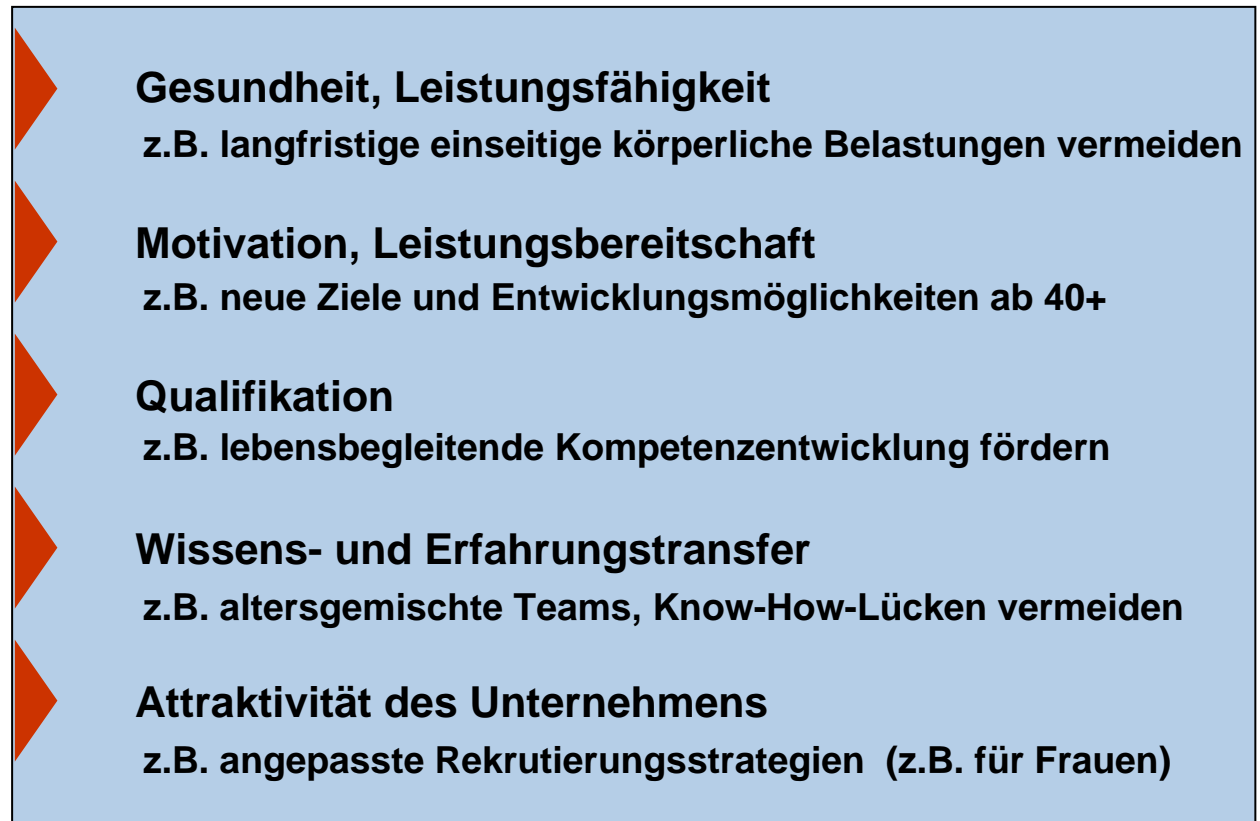
**Obwohl Kundenorientierung am wichtigsten ist, bevorzugen Personaler Bewerberprofile mit mittleren Ausprägungen in allen Bereichen.**

# Anforderung: Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte für alternde Belegschaften überdenken

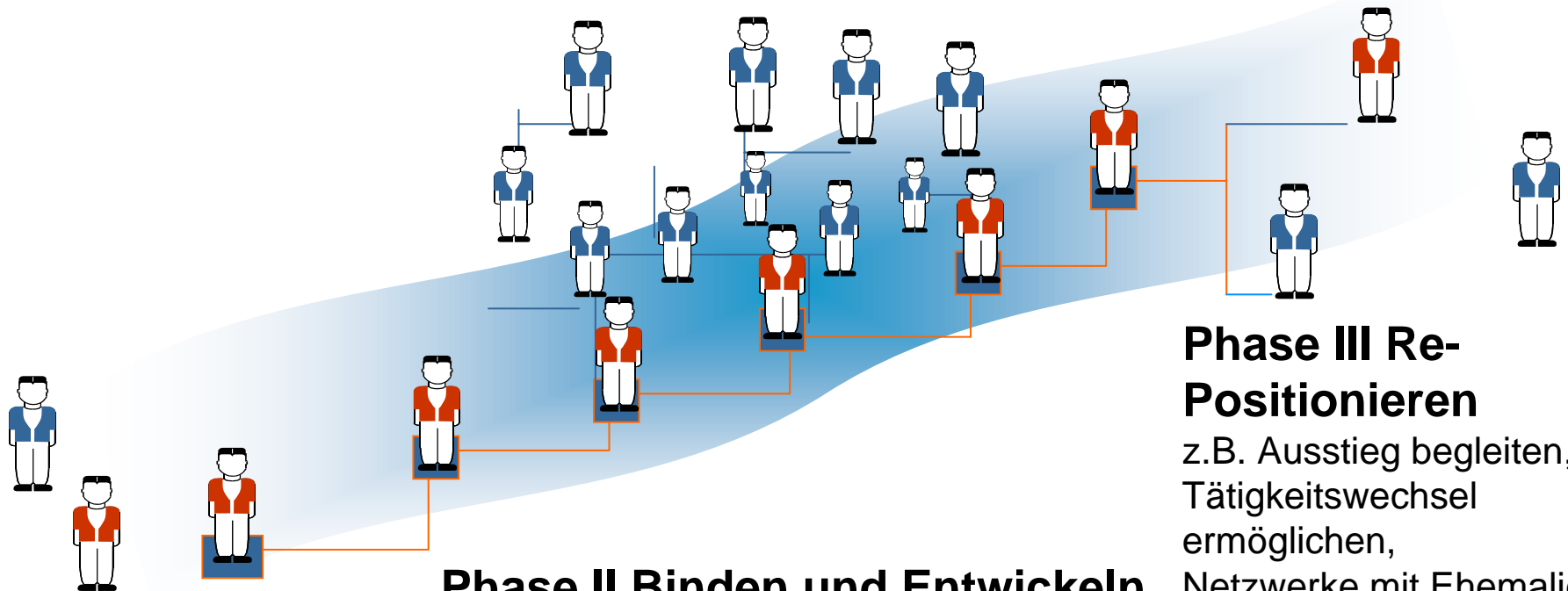
## Ziele des Unternehmens



## Anforderungen an die Personalpolitik



# Längerfristige Orientierung des Personalmanagements für alle Altersgruppen



## Phase I Finden

z.B. Rekrutierung, Integrationsmanagement, Netzwerke generieren

## Phase II Binden und Entwickeln

z.B. Attraktive Arbeit, Arbeitszeit, Vergütung, Beteiligung individuelle Kompetenzentwicklung fordern und fördern

## Phase III Re-Positionieren

z.B. Ausstieg begleiten, Tätigkeitswechsel ermöglichen, Netzwerke mit Ehemaligen pflegen

# Anforderungen an die Unternehmen und Arbeitnehmer/-innen

