

# Demografischer Wandel in der Erwerbsarbeit – Herausforderungen für ein altersgerechtes Personalmanagement im Betrieb

Vortrag, anlässlich der Veranstaltung „Das ist Thüringen –  
Strategisches Personalmanagement: Arbeit und Alter“ der LEG  
Thüringen am 04. Februar 2014 in Erfurt

Prof. Dr. Frerich Frerichs  
Universität Vechta

[www.uni-vechta.de/gerontologie](http://www.uni-vechta.de/gerontologie)

---

## Gliederung

- 1) Demografischer Wandel und Altersgrenzenanhebung - Ausgangssituation und Konsequenzen
  - 2) Alternde Belegschaften - Risiken und Potentiale
  - 3) Aspekte einer alter(n)ssensiblen Arbeits- und Beschäftigungspolitik
  - 4) Resümee
-

# 1. Demografischer Wandel und Altersgrenzenanhebung - Ausgangssituation und Konsequenzen

---

## Demografischer Strukturwandel

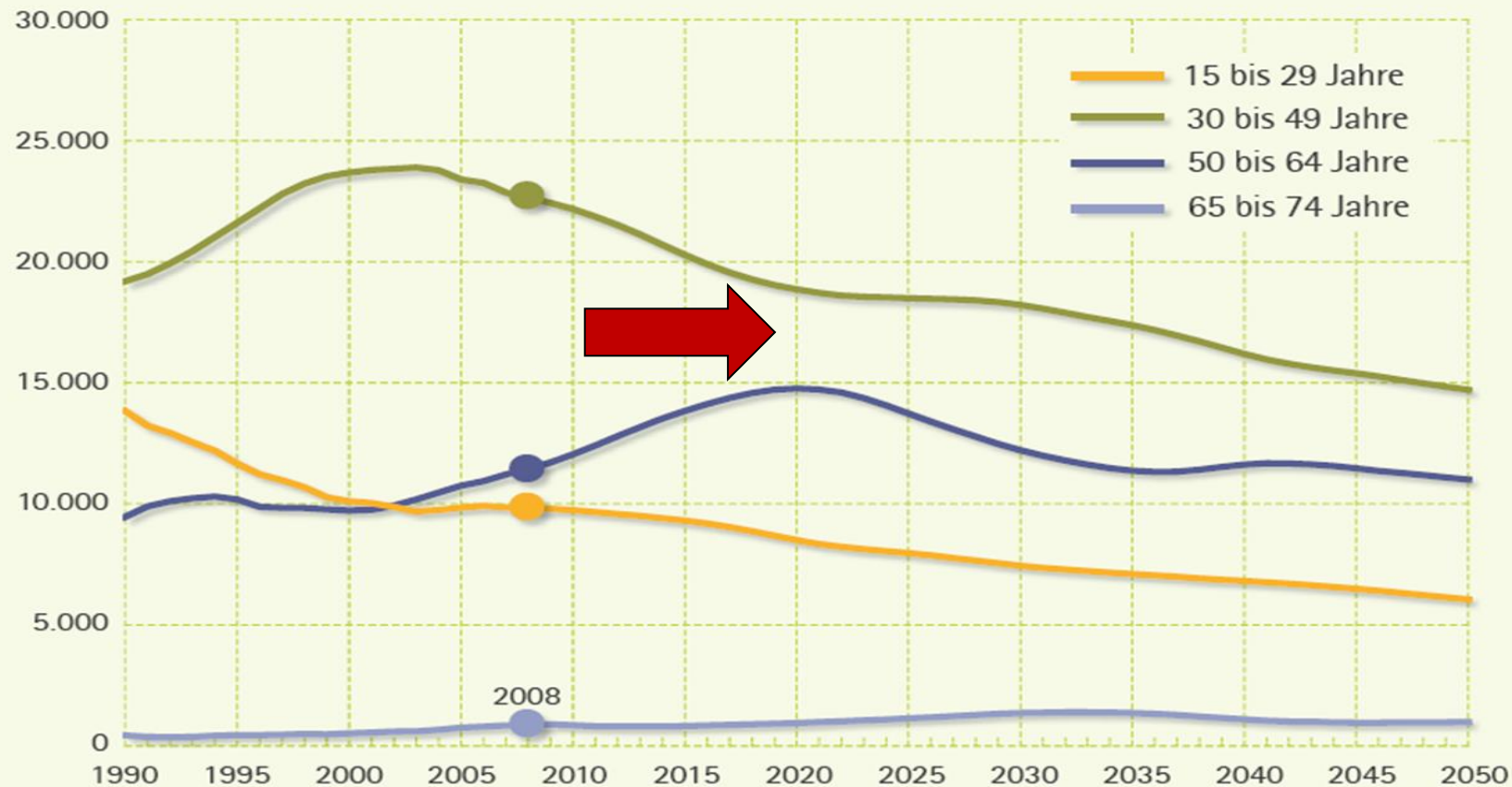
- Erhalt und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit wird in Folge der Alterung der Belegschaften immer bedeutsamer
  - Die Altersgrenzenanhebung auf 65 (bzw. 67 Jahre) verstärkt und beschleunigt die Anforderungen an eine nachhaltige Beschäftigungspolitik im Betrieb
  - Erwerbstätige sind auf eine längere und kontinuierliche Erwerbstätigkeit verwiesen, um Absenkungen im Rentenniveau in Grenzen zu halten
  - Bisher bestehende differenzierte Austrittswege entfallen weitgehend – betroffen sind u. a. ältere Frauen, niedrigqualifizierte/gesundheitlich eingeschränkte Beschäftigte
-

# Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland

## Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050

Personen in Tausend

(Szenario 3; Annahmen: Wanderungssaldo 100.000 p.a., steigende Erwerbsquoten)

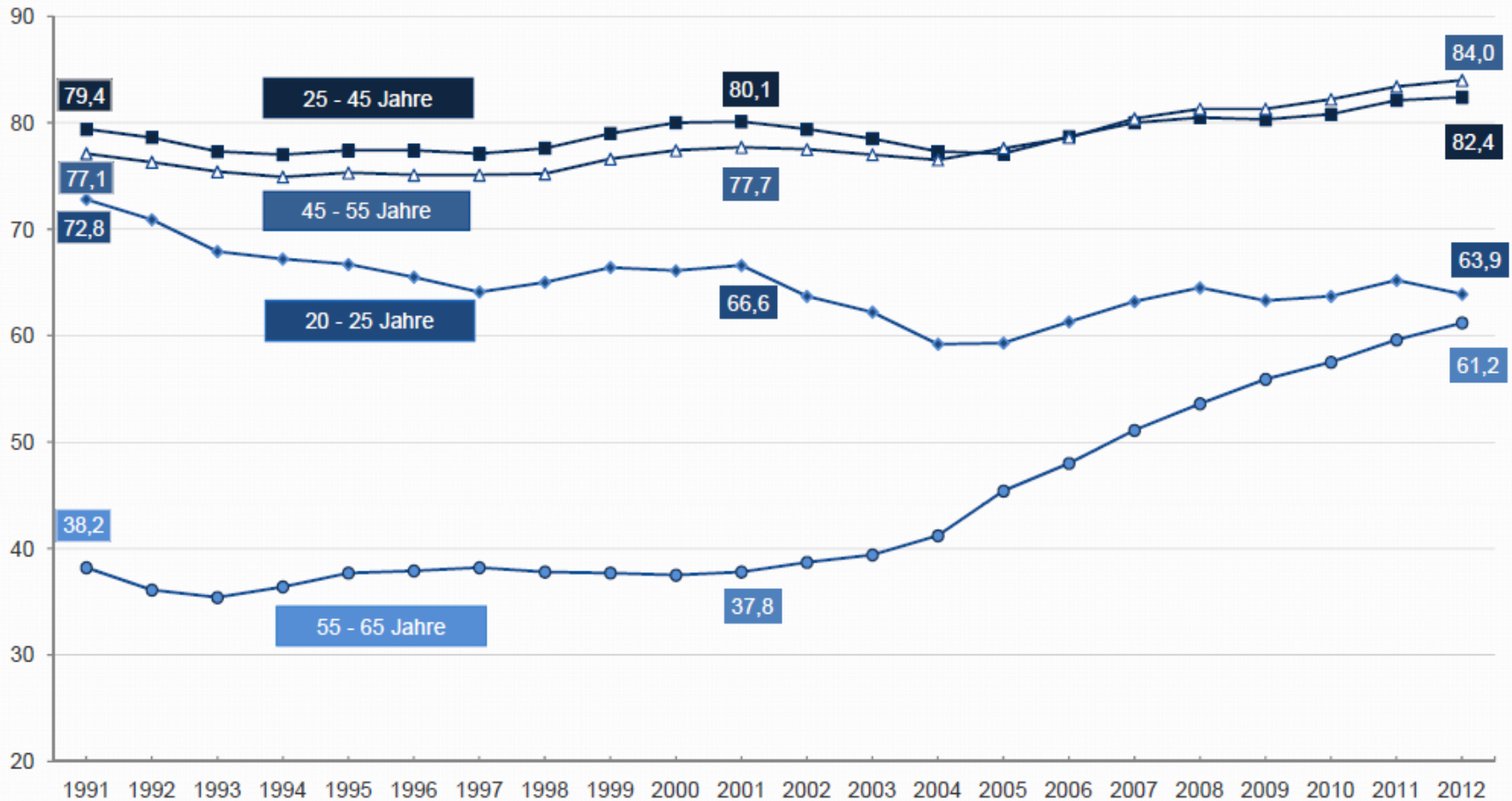


# Demografischer Wandel - Konsequenzen für die Betriebe

- Abnehmende Rekrutierungspotenziale vs. hoher Fachkräftebedarfe
  - Alternsgerechte Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind wesentliche Voraussetzung für:
    - eine längere Erwerbsphase,
    - die Erschließung der Produktivitätspotenziale aller Beschäftigtengruppen
    - die Attraktivitätssteigerung zur Personalrekrutierung
  - Differierende altersstrukturelle Ausgangshorizonte nach Branchen – trotz insgesamt steigender Alterserwerbstätigkeit
-

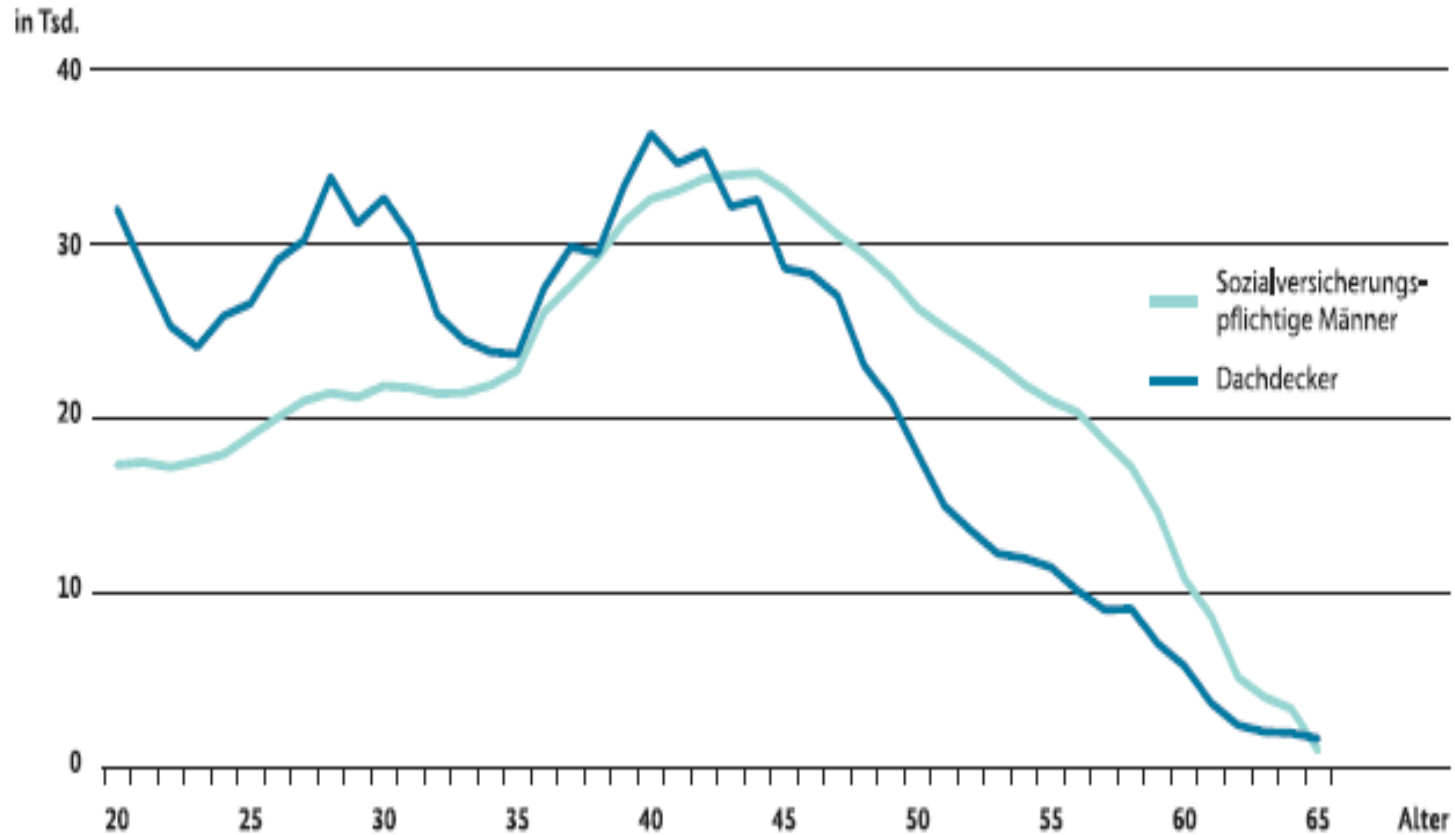
# Erwerbstätigenquoten nach Alter im Zeitverlauf

■ Erwerbstätigenquoten nach Altersgruppen 1993 - 2012  
In % der Bevölkerung der jeweiligen Altersgruppe



Quelle: Statistisches Bundesamt (2013): Mikrozensus (Arbeitstabellen), Wiesbaden, eigene Berechnungen

# Altersstrukturen im Vergleich





## 2. Alternde Belegschaften - Risiken und Potentiale

## Alternde Belegschaften und Produktivität

- Widerlegung der „Defizit-These“: Es tritt kein mit dem Alter linear verbundener Leistungsabbau ein
  - Vielmehr muss von einem sukzessiven, altersbezogenen Leistungswandel gesprochen werden:
    - Bestimmte Leistungskomponenten nehmen zu, andere nehmen ab oder bleiben gleich
  - Leistungseinschränkungen im (Berufs-)Alter sind wesentlich auf spezifische, berufs-, tätigkeits- und arbeitsplatztypische „Karriereverläufe“ zurückzuführen
  - Ältere Arbeitnehmer/innen sind tendenziell von einem höheren Krankheits- und Qualifikationsrisiko betroffen
-

# Altersspezifischer Leistungswandel

## Abnahme

- Belastbarkeit und Flexibilität des Stütz- und Bewegungsapparates
- Körperkräfte
- Leistungsvermögen der Sinnesorgane
- Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung
- Kurzzeitgedächtnis
- Reaktionsflexibilität

## Konstanz

- Leistungs- und Zielorientierung
- Systemdenken
- Kreativität
- Entscheidungsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Psychisches Durchhaltevermögen
- Konzentrationsfähigkeit
- Lernfähigkeit

## Zunahme

- Lebens- und Berufserfahrung
- Expertenwissen
- Urteilsfähigkeit
- Zuverlässigkeit
- Qualitätsbewusstsein
- Kooperationsfähigkeit
- Pflichtbewusstsein

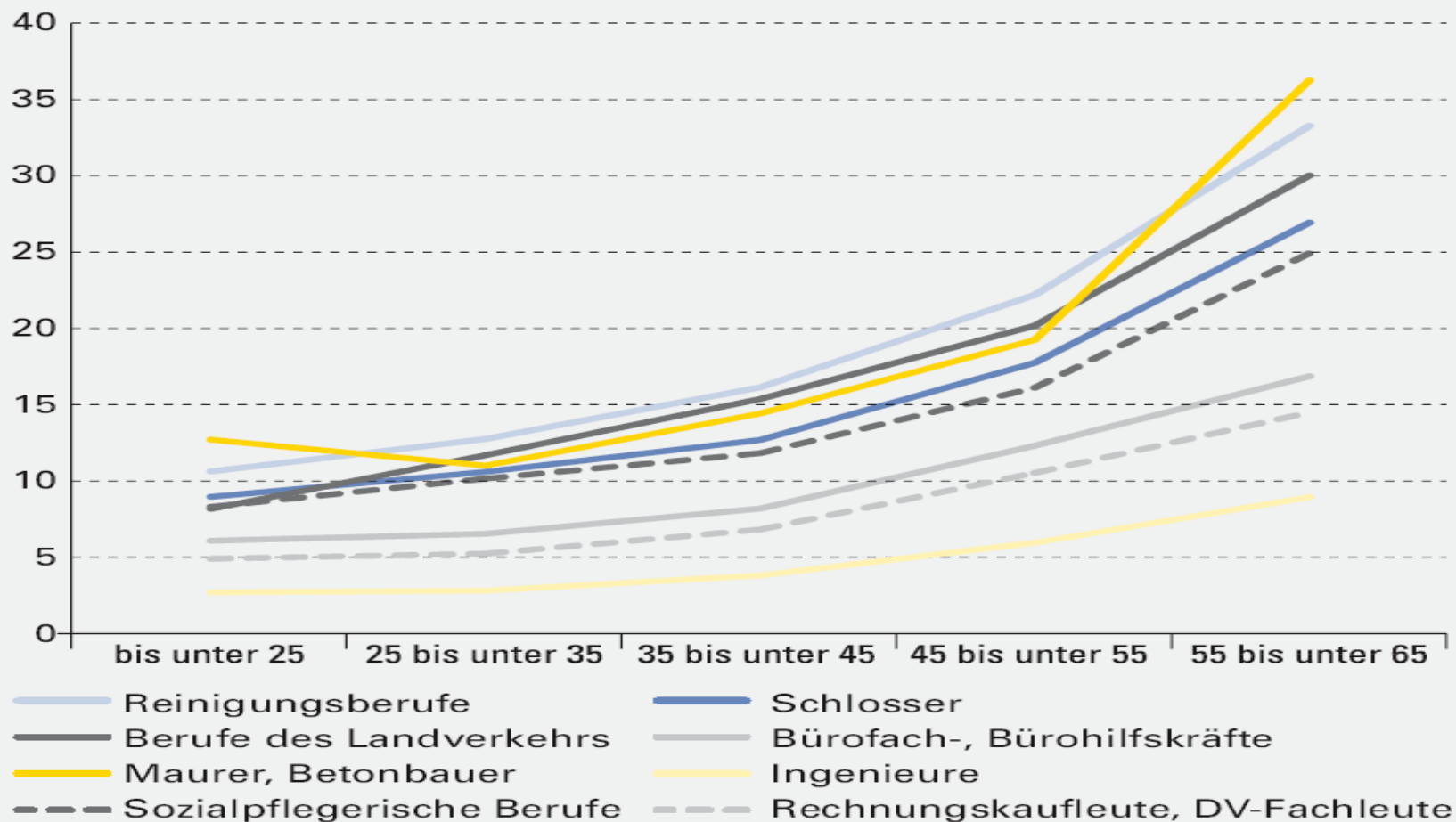
# Alterskritische Belastungsfaktoren



## Aspekte eines erhöhten Krankheitsrisikos

- Identifizierung alterskritischer Arbeitsanforderungen im physischen und psycho-sozialen Bereich
  - Eine längere Expositionsdauer über den Erwerbsverlauf korreliert mit einem hohen Krankheits- und Erwerbsminderungsrisiko
  - Mit zunehmendem Alter steigt in den Betrieben das Krankenstandsrisiko an
  - Es liegen hierbei deutliche berufsgruppen- und tätigkeitsbezogene Zusammenhänge vor
-

# Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Berufen



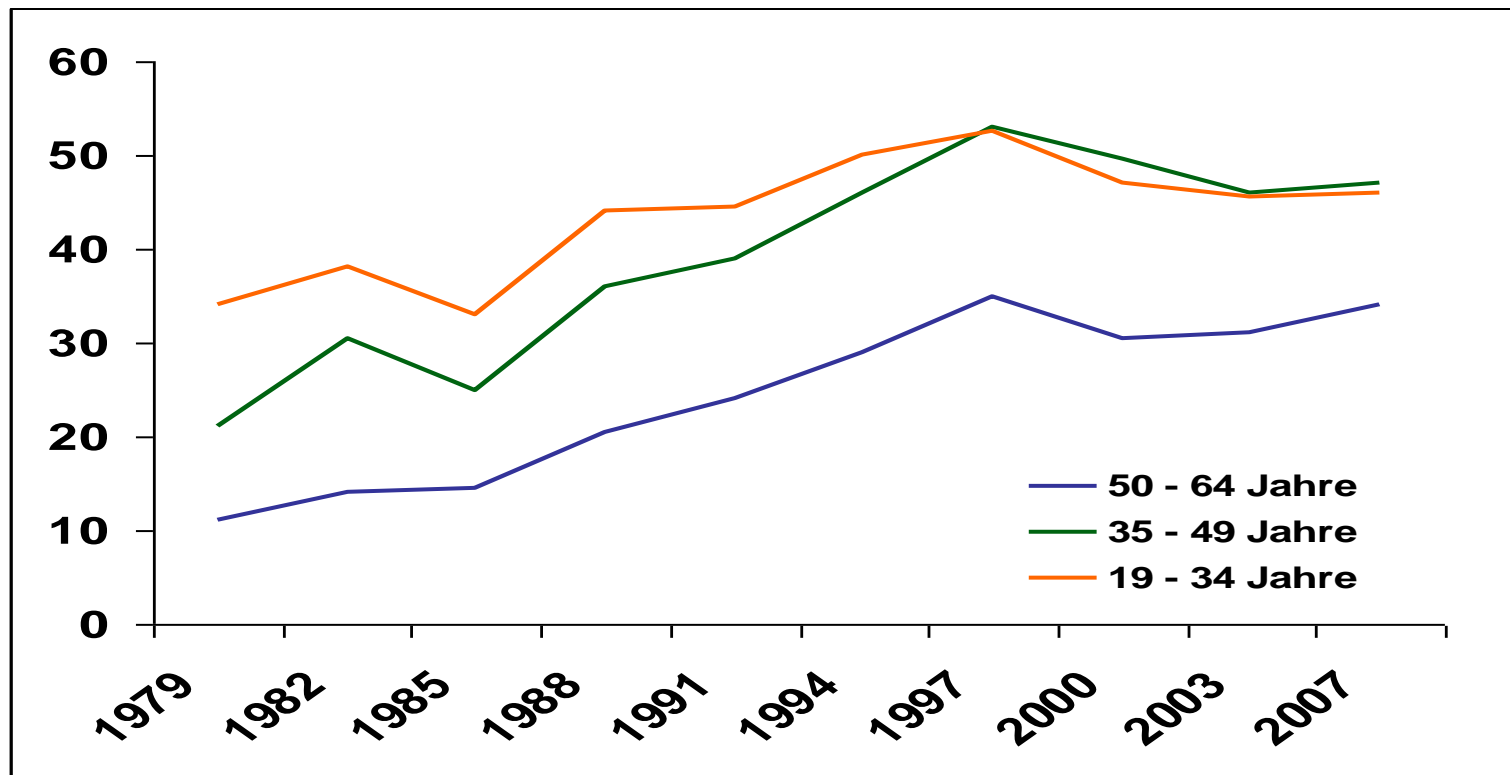
AU-Tage je 100 beschäftigte Mitglieder – 2006

# Qualifizierungsrisiken im Erwerbsverlauf

1. **Abbau der Lernfähigkeit durch altersselektive Weiterbildung**
  2. Intergenerative Qualifikationsunterschiede
  3. **Betriebsspezifische Einengung der Qualifikation**
  4. De-Qualifikationsprozesse
-

# Altersselektive Weiterbildung

## Berufliche Weiterbildung in der Erwerbsbevölkerung, 1979 - 2007

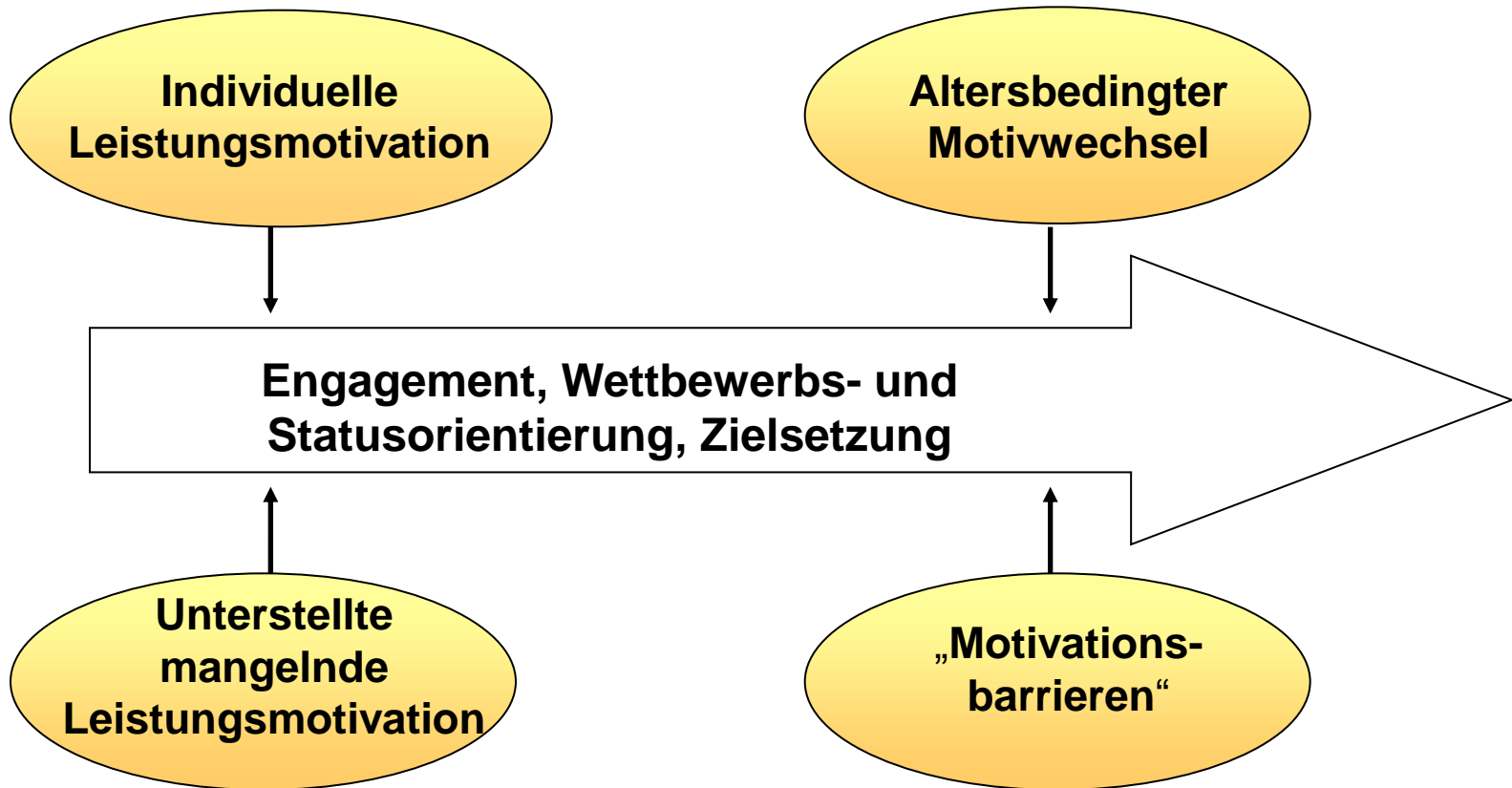




## Betriebsspezifische Einengung der Ausgangsqualifikation

- Jahr(zehnte)lange Konzentration auf bestimmte Verfahren oder Arbeitsbereiche
- Fehlnutzung der breiteren Ausgangsqualifikation
- Abbau der Lernfähigkeit durch fehlende Lernanreize
- Risiken bei Arbeitsplatz- und Betriebswechsel
  
- Aber auch: Akkumulation von Erfahrungswissen, z. B. genaue Kenntnisse einzelner Abläufe, größere Handlungsökonomie

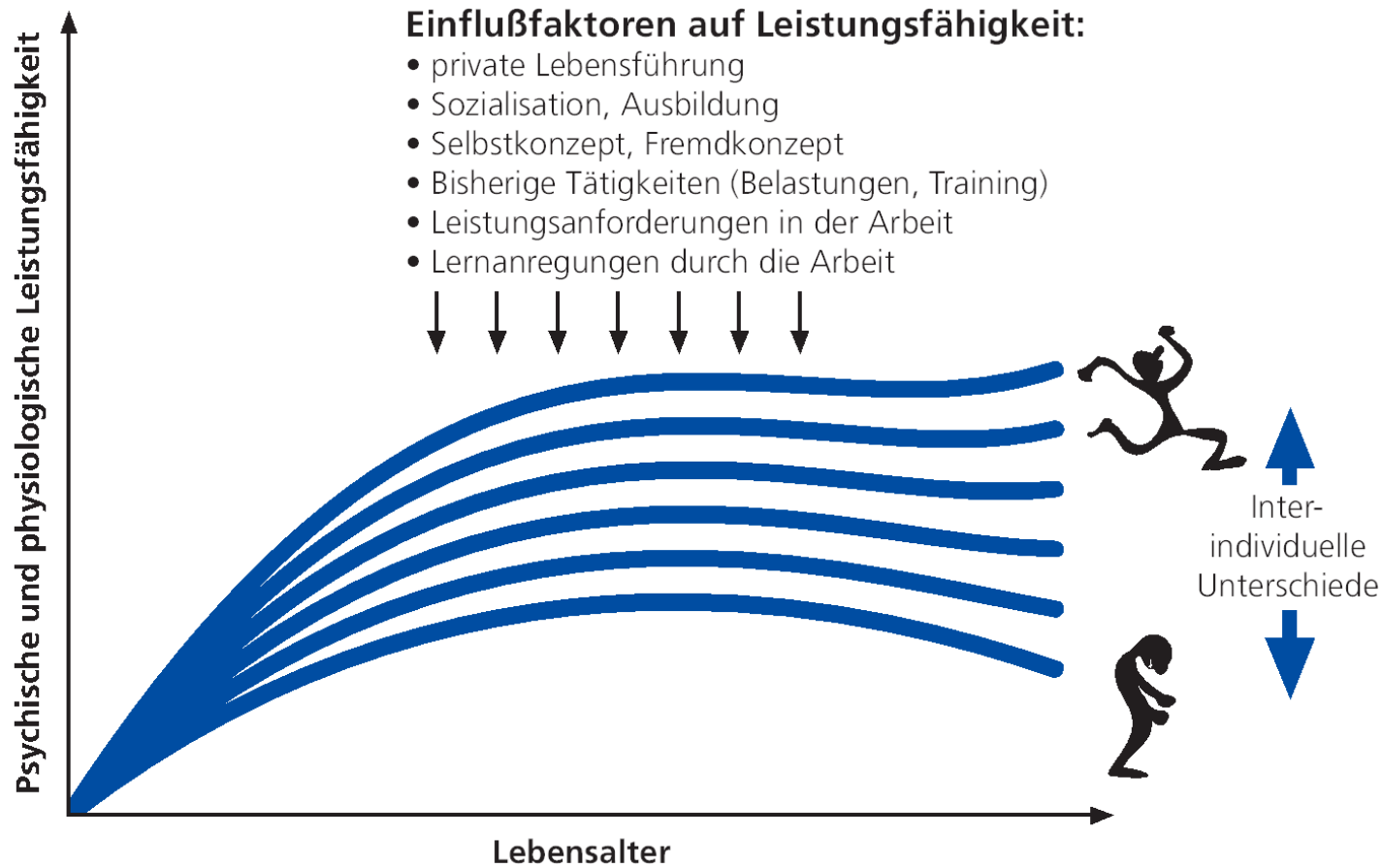
# Berufsbezogene Leistungsmotivation und Leistungsorientierung älterer Arbeitnehmer



# Altersbedingte Unterschiede in der Arbeitsmotivation

<b>Wird weniger wichtig für ältere Berufstätige</b>	<b>Wird wichtiger</b>
Karriereplanung (weniger Zeit wird investiert)	Gegenseitige Hilfeleistungen Weitergabe von Wissen
(Aufstiegs-)Weiterbildung	Autonomie bei der Arbeit
Langfristige Ziele	Kurzfristige Ziele
Macht und Autorität	Wertschätzung

# Altersspezifischer Leistungswandel und Arbeit



# 3. Aspekte eine alter(n)sensiblen Arbeits- und Beschäftigungspolitik

---

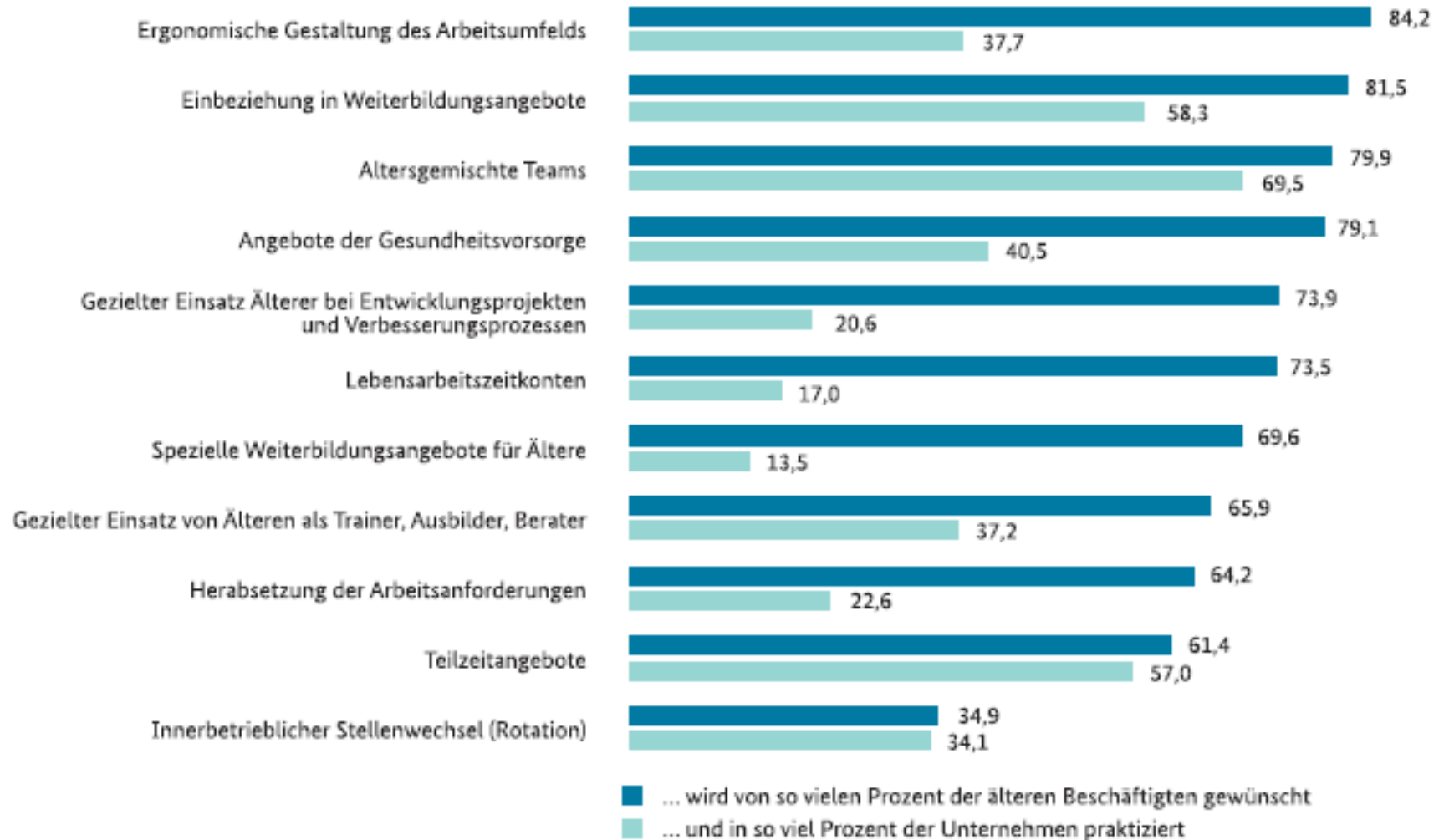
## Ausgangsthesen

- Die Bewältigung der sozio-demografischen Veränderungsprozesse setzt aktives Gestalten voraus
  - Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind zentrale Parameter einer verbesserten Integration älterer Arbeitnehmer/innen
  - Gefordert ist daher eine betrieblich orientierte, alter(n)ssensible Arbeits- und Beschäftigungspolitik:
    - Produktivitätspotentiale nutzen
    - Beschäftigungsrisiken minimieren
-

# Differenzierung der Altersstruktur im Betrieb

- Die „demographische Brille“ aufsetzen:
    - Differenzierung nach Organisationseinheiten, Funktions- und Qualifikationsgruppen
    - Abschätzung von Personalabbau- und Fluktuationsprozessen sowie Rekrutierungsmöglichkeiten
    - Verknüpfung der Altersstrukturdaten mit aggregierten Krankenstands- und Weiterbildungsdaten
    - Abschätzung zukünftiger Leistungsanforderungen und Mitarbeiterwünschen (MA-Befragungen)
-

# Umsetzung aus Betriebs- und Beschäftigtensicht



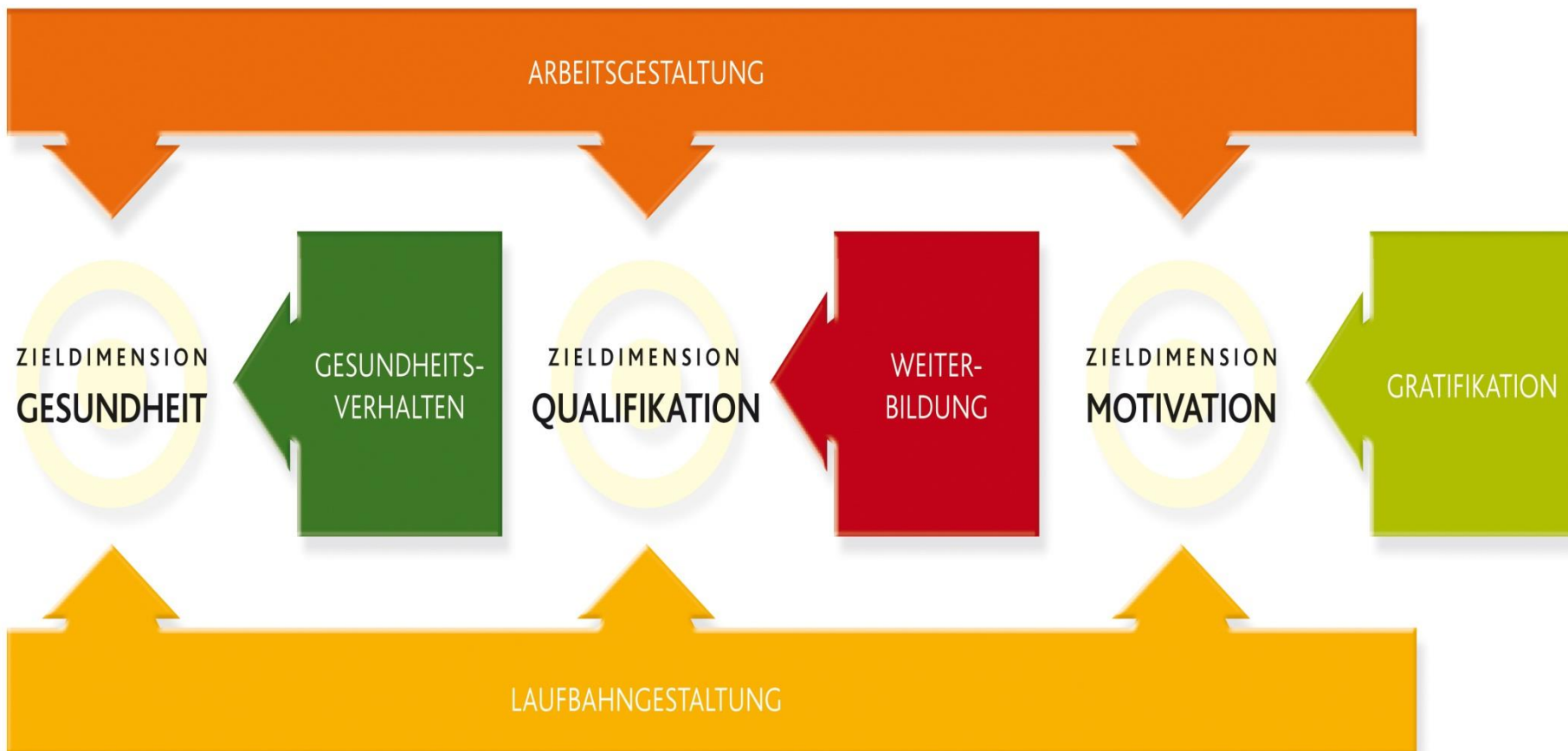


## Grundzüge einer alter(n)ssensiblen Arbeits- und Beschäftigungspolitik

- Ausrichtung auf den Erwerbsverlauf und die Potenziale alternder Belegschaften - keine alleinige Konzentration auf die jetzt älteren Beschäftigten
  - Doppelstrategie: Präventive Vermeidung von Beschäftigungsrisiken - aber Kompensation von bereits eingetretenen Leistungseinschränkungen
  - Integration aller betrieblichen Handlungsfelder in ein betriebliches Gesamtkonzept zur Förderung der Alterserwerbsarbeit
-

## ALTERSGERECHTE PERSONALENTWICKLUNG

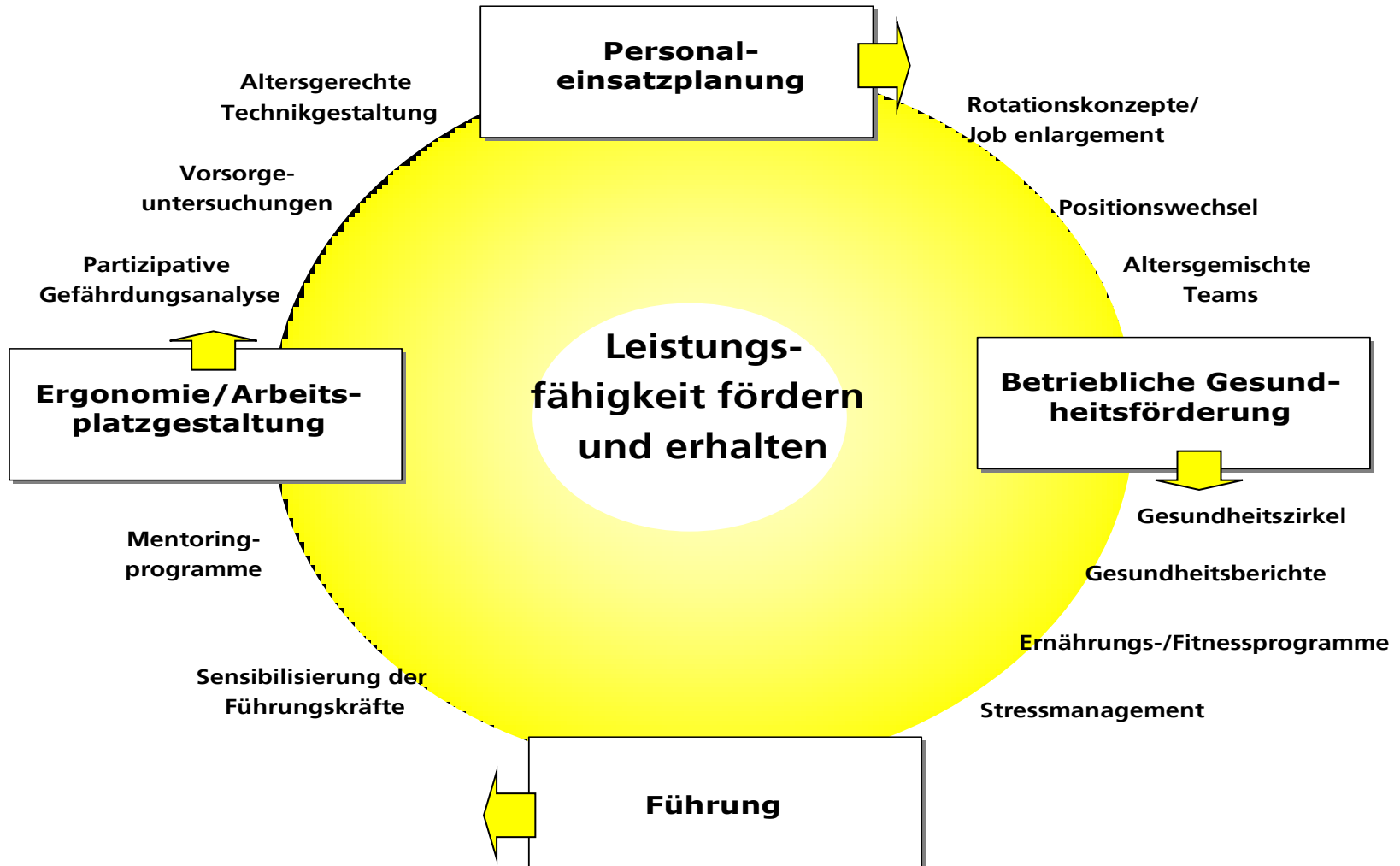
Die fünf Handlungsfelder für den Erhalt und die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit über die gesamte Erwerbslaufbahn.



## Gesundheit und individuelle Leistungsfähigkeit

- Optimierung der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung:
    - Schwerpunktsetzung, z. B. Ergonomie
  - Altersdifferenzierte Arbeits(zeit)gestaltung und verbesserte Arbeitsablaufgestaltung:
    - z. B. arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Schichtarbeit
  - Ausbau der Teilnahme an individuellen, gesundheitsfördernden Maßnahmen (Motivation, Zielorientierung)
  - Verstärkte und kontinuierliche Gesundheitsinformationen für die Praxis in Kooperation mit BGW, IKK u.a.:
    - z. B. Stressbewältigung
-

# Integratives Handlungsfeld „Gesundheit und Prävention“

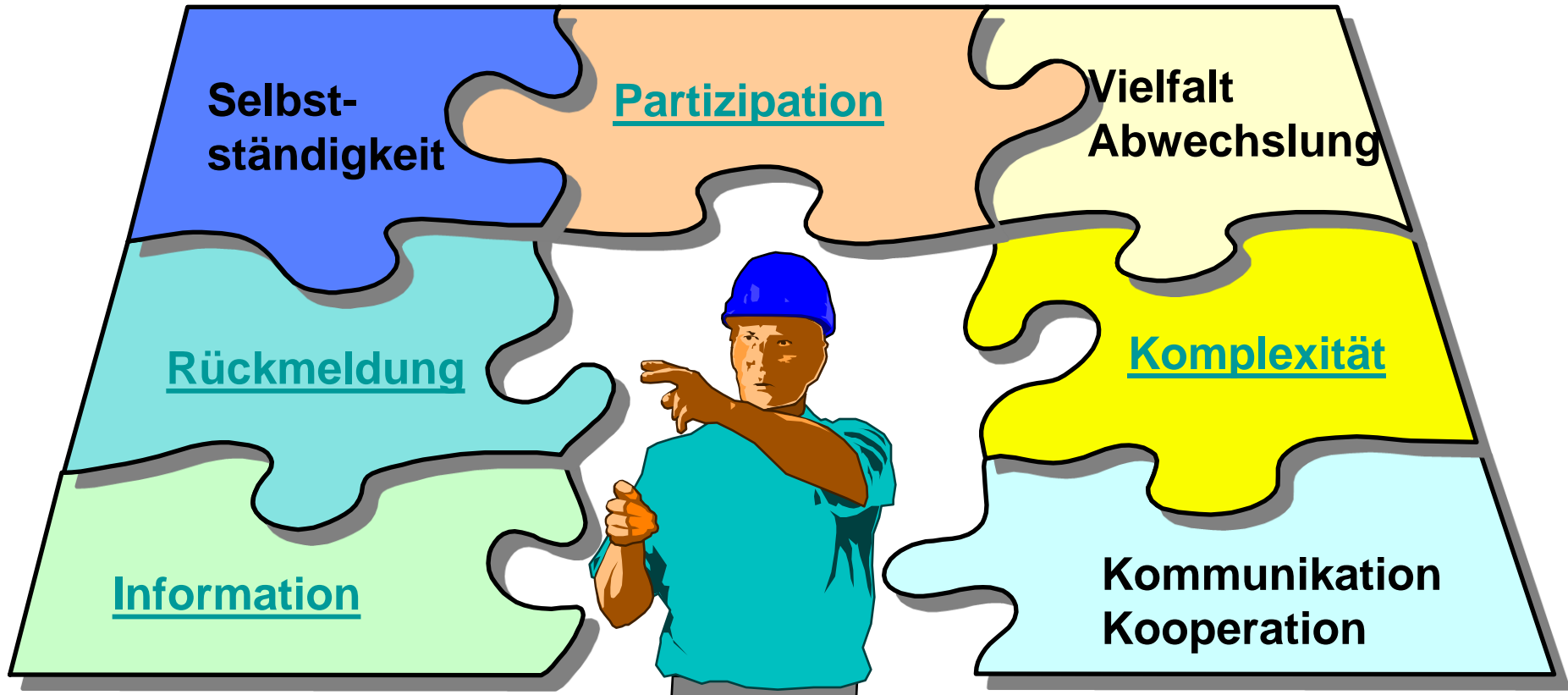


# Lebenslaufbezogene Qualifizierungspolitik

- **Schaffung lernförderlicher Arbeitsbedingungen**
  - **Intergenerativer Wissenstransfer**
  - Alter(n)sgerechte Weiterbildung
  - Altersübergreifende Qualifizierungsansätze und systematische Wechsel von Arbeits- und Lernphasen
  - Verbindung von Personalentwicklung mit Arbeitsgestaltung, insbesondere auch für niedrigqualifizierte Tätigkeiten
-

# Was heißt Lernförderlichkeit?

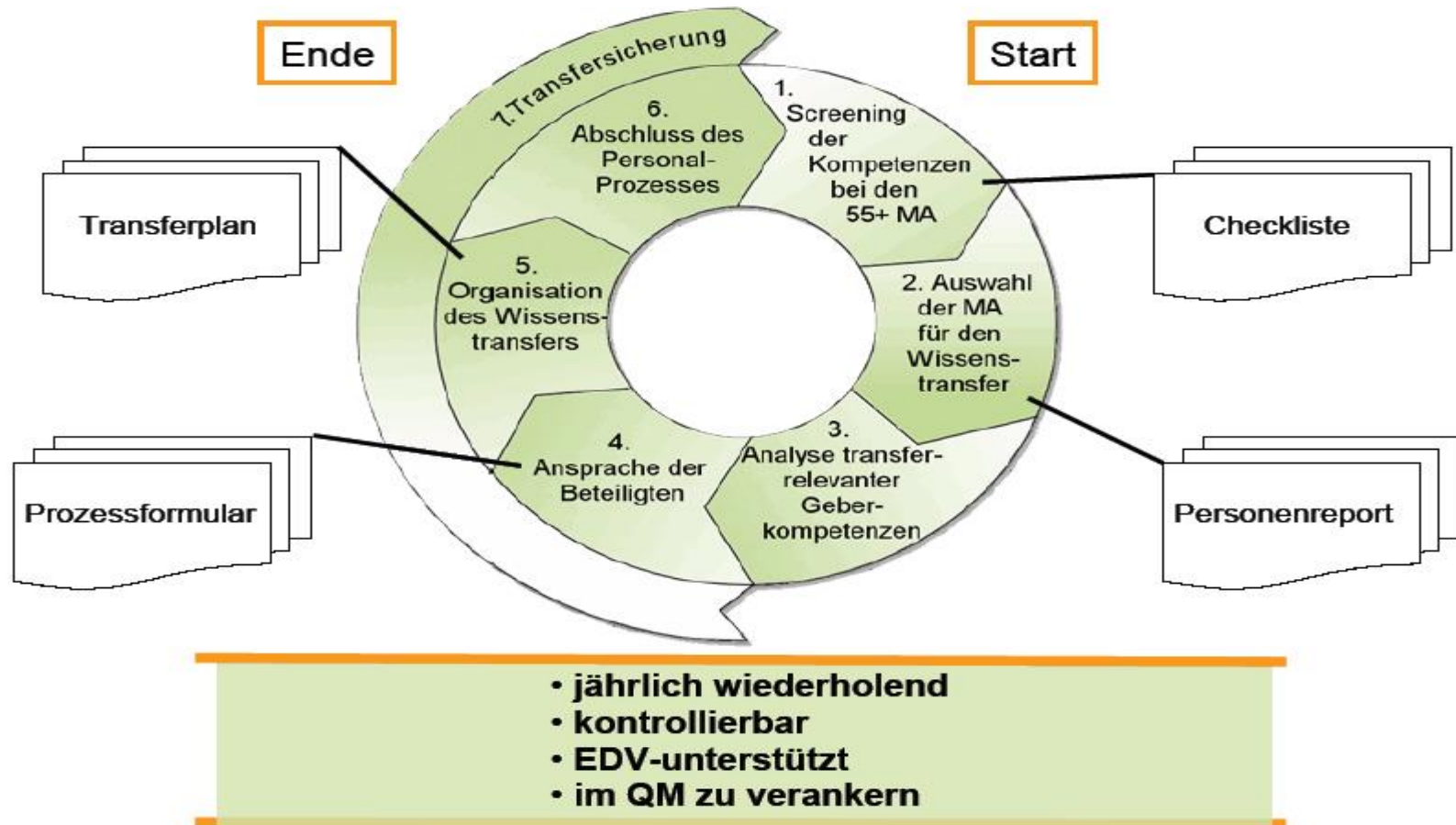
## Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz durch...



## Intergenerationeller Wissenstransfer

- Übertragung und Sicherung des Erfahrungswissens älterer auf jüngere Arbeitnehmer/innen
  - Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit von älteren und un-/angelernten Mitarbeiter/innen
  - Überführung vom impliziten in explizites Wissen und dessen systematische Nutzbarmachung
  - Förderung einer positiven Lernkultur und Weiterbildungsbereitschaft: Lernen als Bestandteil des Arbeitsalltages
-

# Ablaufmodell des intergenerationalen Wissenstransfers nach NOVA.PE





# Altersorientierte Motivations- und Laufbahnförderung

- Alterssensible Personalentwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräche (Potenzialanalyse)
  - Wissenstransfermanagement: Förderung der „generativen“ Motivationselemente
  - Sensibilisierung der Führungskräfte: Veränderte Wettbewerbs- und Leistungsorientierung Älterer
  - Schaffung von horizontalen Karrieren/Fachkarrieren,
    - z. B. in der Pflege (Pflegeplanung, Qualitätsmanagement)
  - Geteilte Berufsbiografien,
    - z. B. vom Justizvollzugsbeamten zum Verwaltungsfachangestellten
-

## Wok-life-Balance und flexible Rentenübergänge

- Lebensphasen- und lebenslaufbezogene Gestaltungselemente zur anforderungsgerechten Arbeits(zeit)gestaltung
    - Nutzung von Lebensarbeitszeitkonten für (betriebliche) Qualifizierungsphasen
    - Innovative Altersteilzeitmodelle:
      - Anreize zur Belastungsreduzierung und Qualifizierungsförderung
      - z. B. Tarifvertrag Metall BW, Arbeitszeitreduzierung nach längerer Schichtarbeit
-

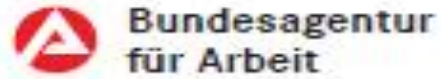
## 4. Resümee und Ausblick

## Resümee

- Kein oder nur ein sehr geringer Zusammenhang zwischen kalendarischem Alter und Produktivität
  - Alters- und tätigkeitsspezifischer Leistungswandel:
    - Altersdifferenzielle bzw. altermodynamische Orientierung
    - Berücksichtigung der tätigkeitsspezifischen Einflüsse auf die Leistungsfähigkeit über den Erwerbsverlauf
  - Entscheidend ist das Passungsverhältnis zwischen alter(n)sbezogenen Leistungseinschränkungen und -potentialen und den Arbeitsplatzanforderungen!
-

## Resümee und Ausblick

- Präventiv-prospektive Orientierung:
    - Vorausschauende Vermeidung von Leistungsdefiziten und Nutzung von Leistungspotentialen in späteren Lebensjahren
    - Altersdifferenzielle bzw. alterndynamische Orientierung
  - Kompensatorische Orientierung:
    - Korrektive Gestaltungs- und Bildungsmaßnahmen zum Ausgleich bereits eingetretener Leistungsdefizite in Hinblick auf Wissen, Motivation und Gesundheit
  - Angebot verschiedener Lern- und Entwicklungspfade, kein „one best way“!
-



## Erfolg kennt kein Alter

Gute Beispiele für die erfolgreiche Gestaltung von Altersvielfalt



Vielen Dank  
für ihre Aufmerksamkeit!

**Kontaktdaten:**

Prof. Dr. Frerich Frerichs  
Universität Vechta  
Driverstr. 22  
49377 Vechta

Tel.: 04441 - 15 - 504 (-620 Sekr.)  
Fax: 04441 - 15 - 621  
E-mail: [frerich.frerichs@uni-vechta.de](mailto:frerich.frerichs@uni-vechta.de)  
Homepage: [www.uni-vechta.de/gerontologie](http://www.uni-vechta.de/gerontologie)

---