

# Alternde Gesellschaft und die Auswirkungen auf das Personalmanagement in Betrieben und öffentlicher Verwaltung

Vortrag anlässlich der Online-Konferenz  
„Alternde Belegschaften?! Das kommt auf Ihr Unternehmen zu “  
des Science Shop Vechta/Cloppenburg  
am 14. Mai 2014 in Cloppenburg

Prof. Dr. Frerich Frerichs  
Universität Vechta

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

---

## Gliederung

- 1) Demografischer Wandel in der Arbeitswelt und Altersstrukturentwicklung im Betrieb
  - 2) Alternde Belegschaften - Risiken und Potentiale
  - 3) Alternsmanagement in Verwaltungen und Betrieben - Handlungsdimensionen und Handlungsansätze
  - 4) Resümee
-

# 1. Demografischer Wandel in der Arbeitswelt und Altersstrukturentwicklung im Betrieb

---

## Demografie und wirtschaftlicher Strukturwandel

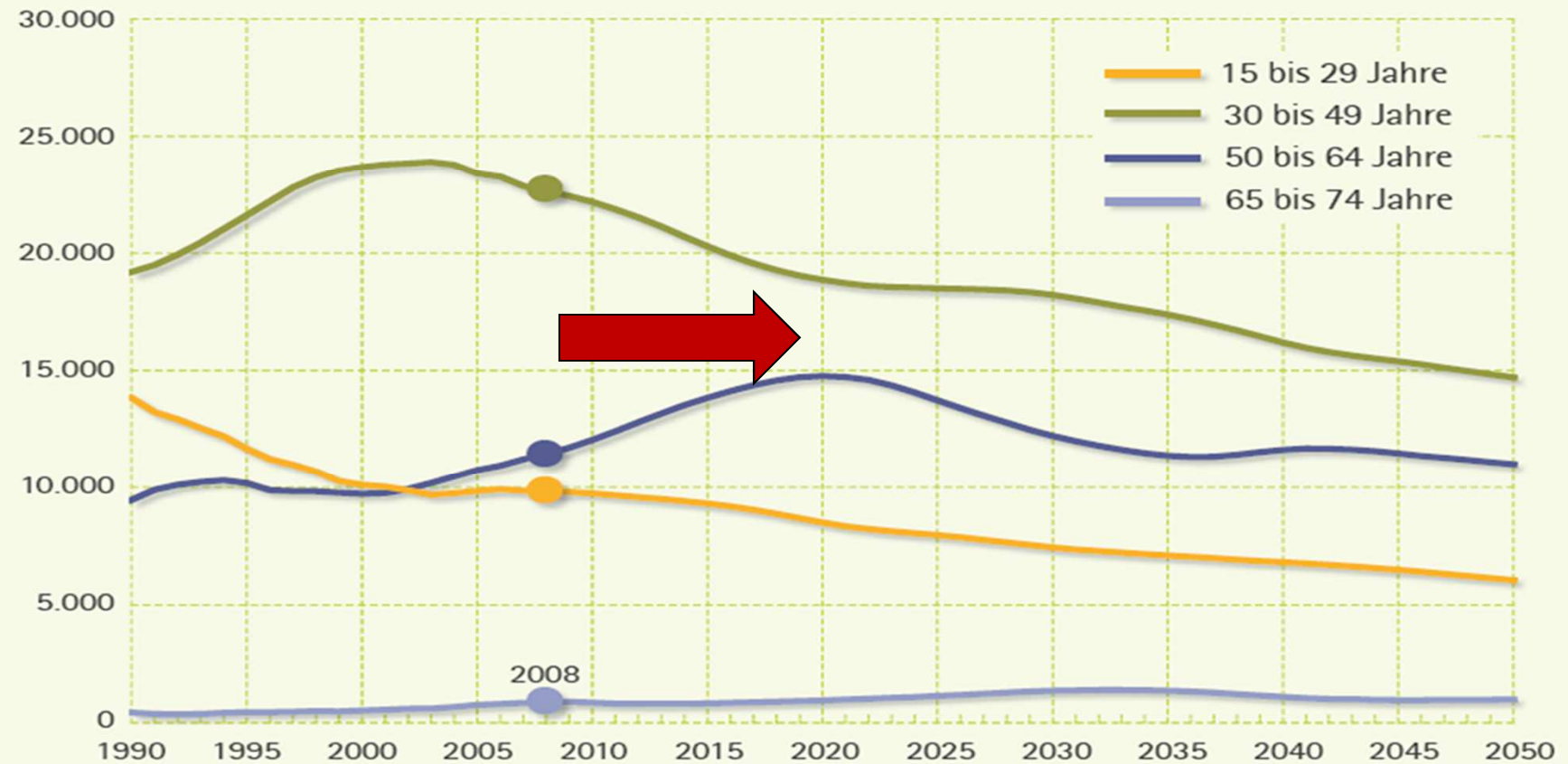
- Die Anforderungen der Arbeitswelt von morgen müssen von insgesamt weniger und zugleich älteren Erwerbspersonen bewältigt werden
  - Innovationsdynamik in Wirtschaft und Verwaltung sowie wirtschaftlicher/beruflicher Strukturwandel: Weiter steigende Qualifikations- und Leistungsanforderungen
  - Erhalt und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer wird angesichts der Alterung der Belegschaften und der Altersgrenzenanhebung immer bedeutsamer
-

# Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland

## Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050

Personen in Tausend

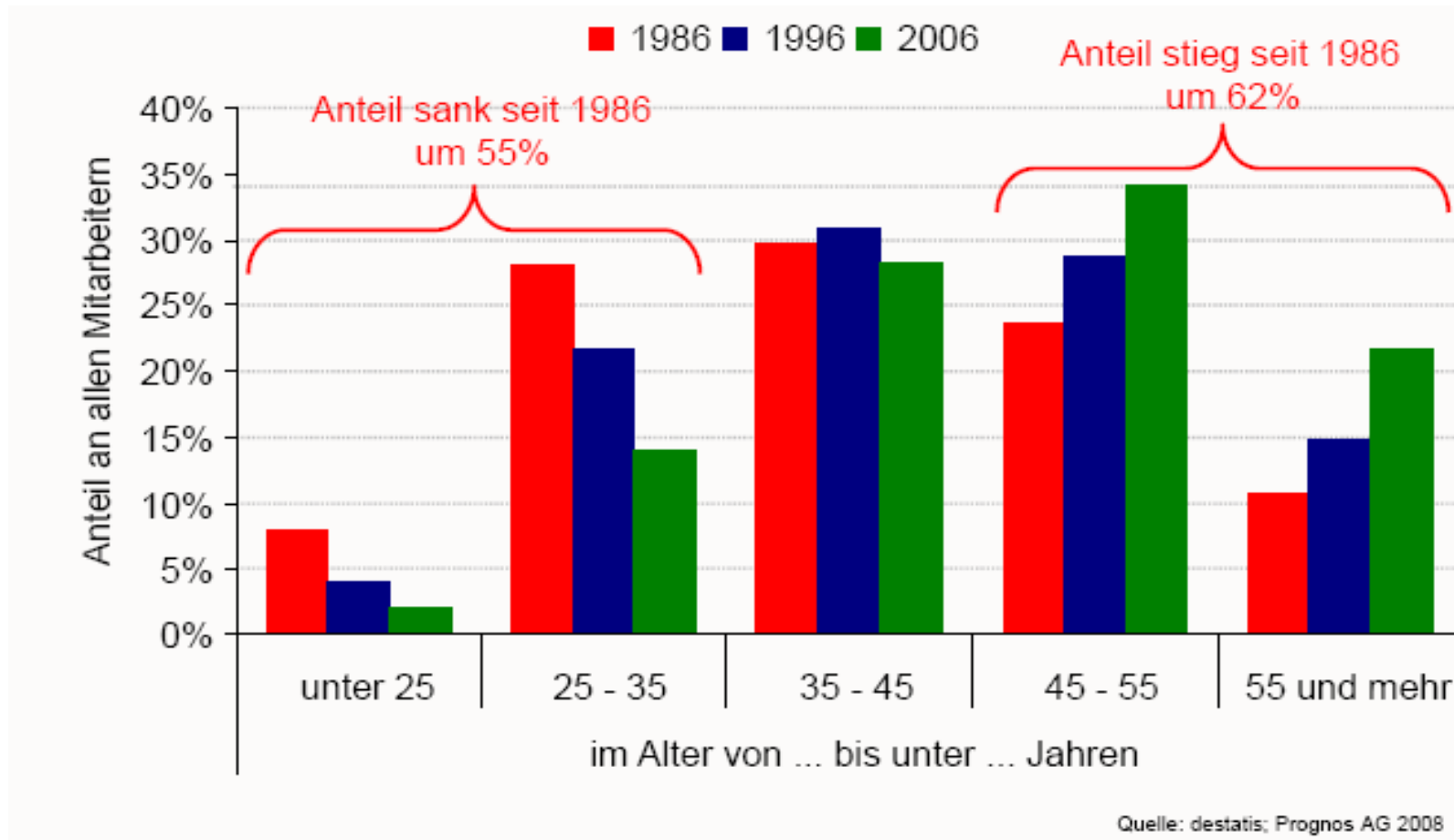
(Szenario 3; Annahmen: Wanderungssaldo 100.000 p.a., steigende Erwerbsquoten)



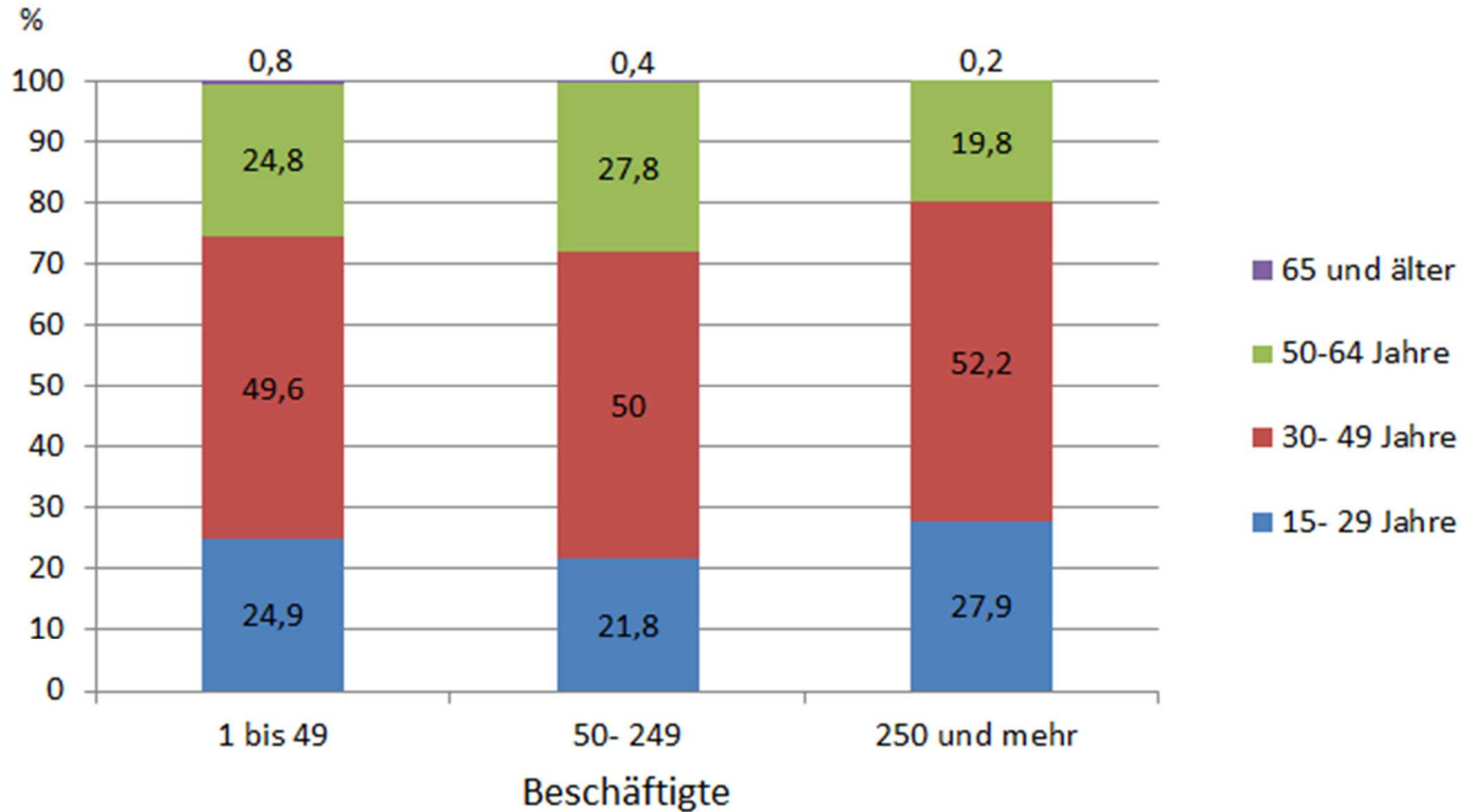
## Differenzierungsaspekte

- Bei grundsätzlicher demografischer Determiniertheit kann die Betroffenheit der Betriebe und Verwaltungen variieren:
    - Es sind branchen- und laufbahnspezifische Unterschiede zu erwarten:
      - z. B. Beamten- vs. Arbeitnehmerstatus
    - „Alter“ und Größe der Betriebe bzw. Verwaltungseinheiten üben einen Einfluss aus:
      - Industriebetriebe, Handwerk, Kommunalverwaltung
    - Die wirtschaftliche/finanzielle Situation und der regionale Arbeitsmarkt wirken modifizierend:
      - Nachwuchskräftepotential, wirtschaftliche Dynamik
-

## Deutliche Alterung des Öffentlichen Dienstes



## Alter der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Unternehmensgröße 2010



Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2013)



## 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 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

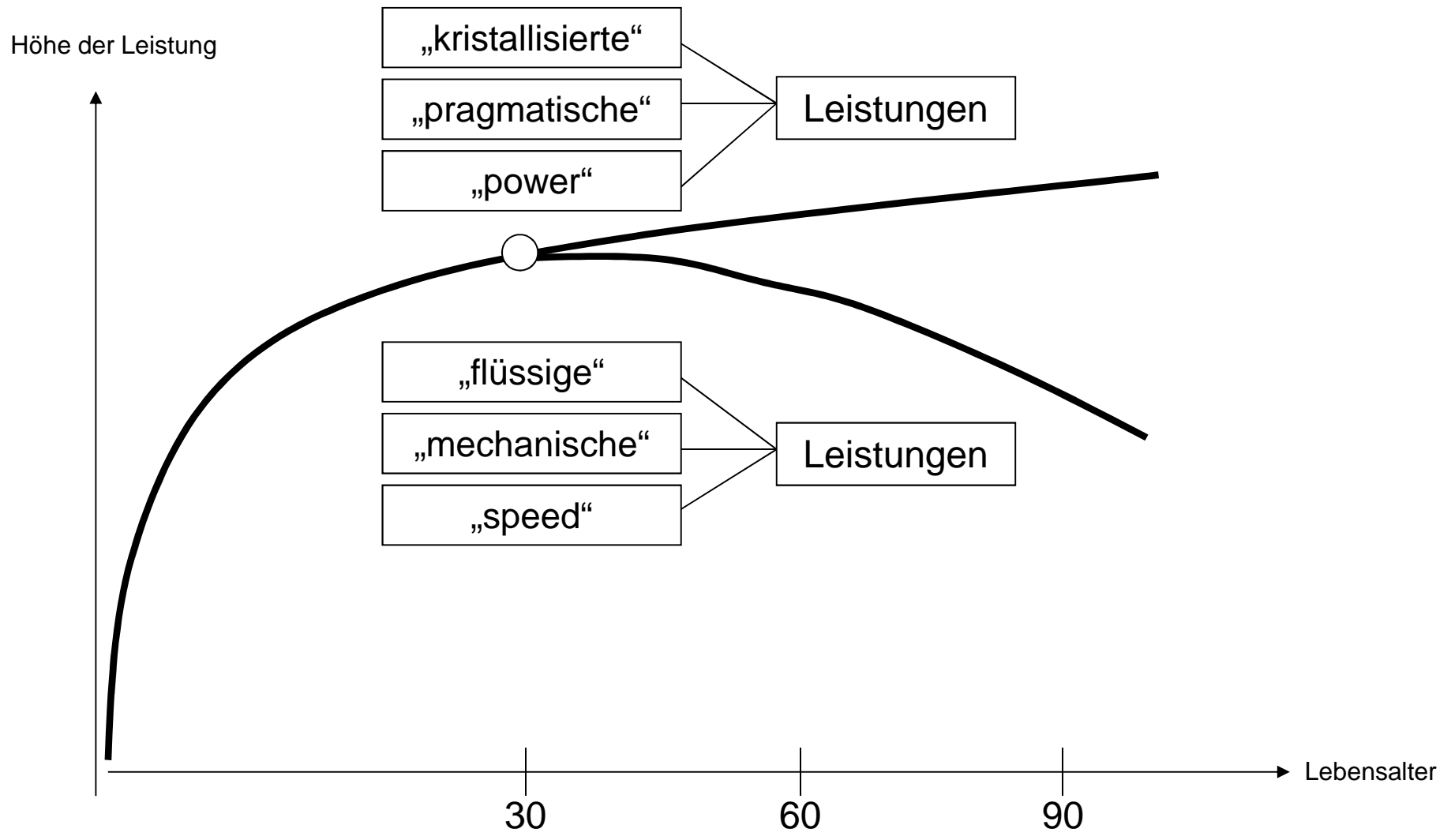
### Konstanz

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

### Zunahme

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

## Zwei Bereiche der Intelligenz: Idealisierte Lebenskurven



## Aspekte betrieblich verursachter Leistungsrisiken

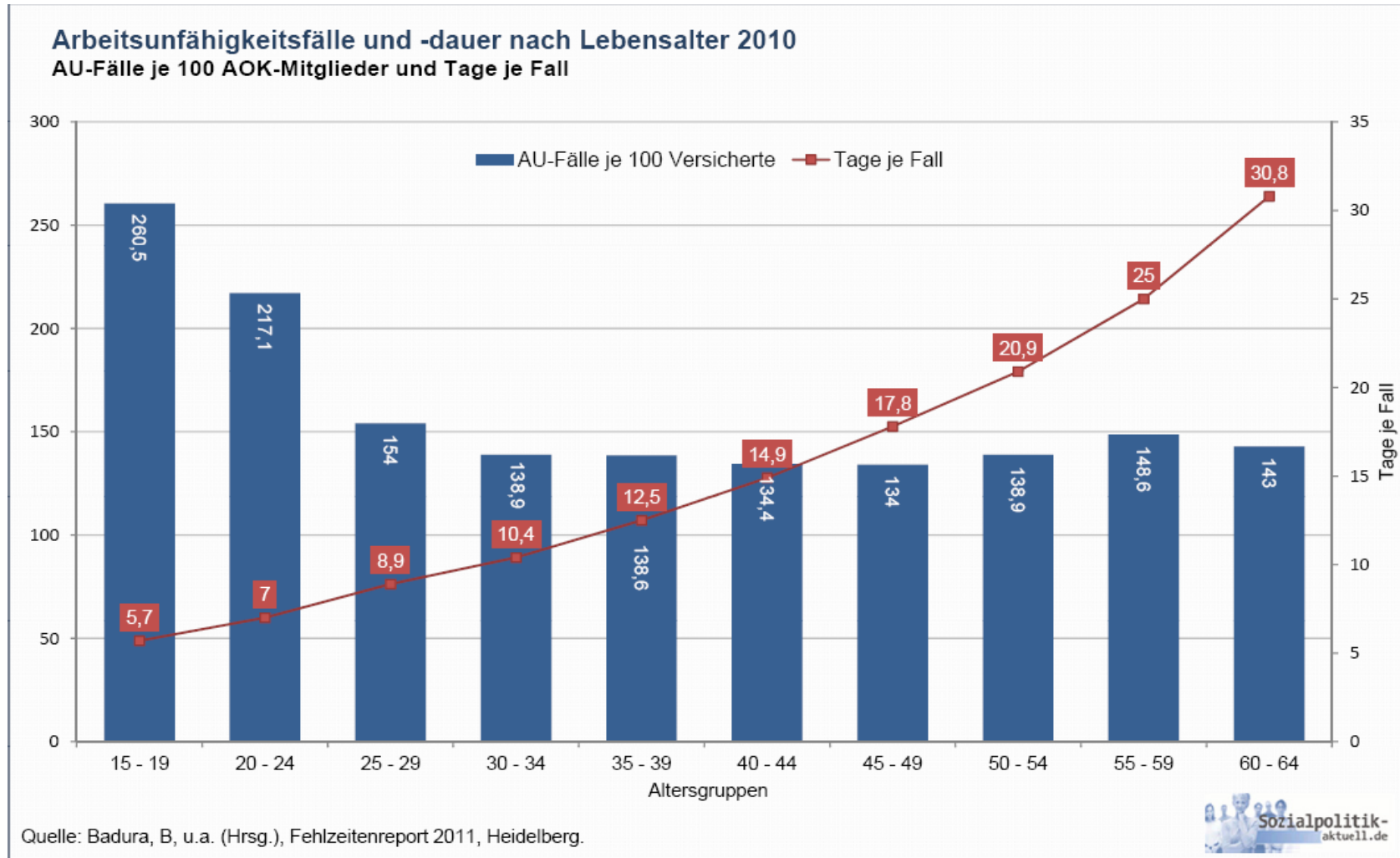
- Identifizierung alterskritischer Arbeitsanforderungen im physischen und psycho-sozialen Bereich
  - Eine längere Expositionsdauer über den Erwerbsverlauf korreliert mit einem hohen Krankheits-, Qualifikations- und Motivationsrisiko
  - Es liegen hierbei deutliche berufsgruppen- und tätigkeitsbezogene Zusammenhänge vor
-



## Aspekte gesundheitlicher Leistungsrisiken

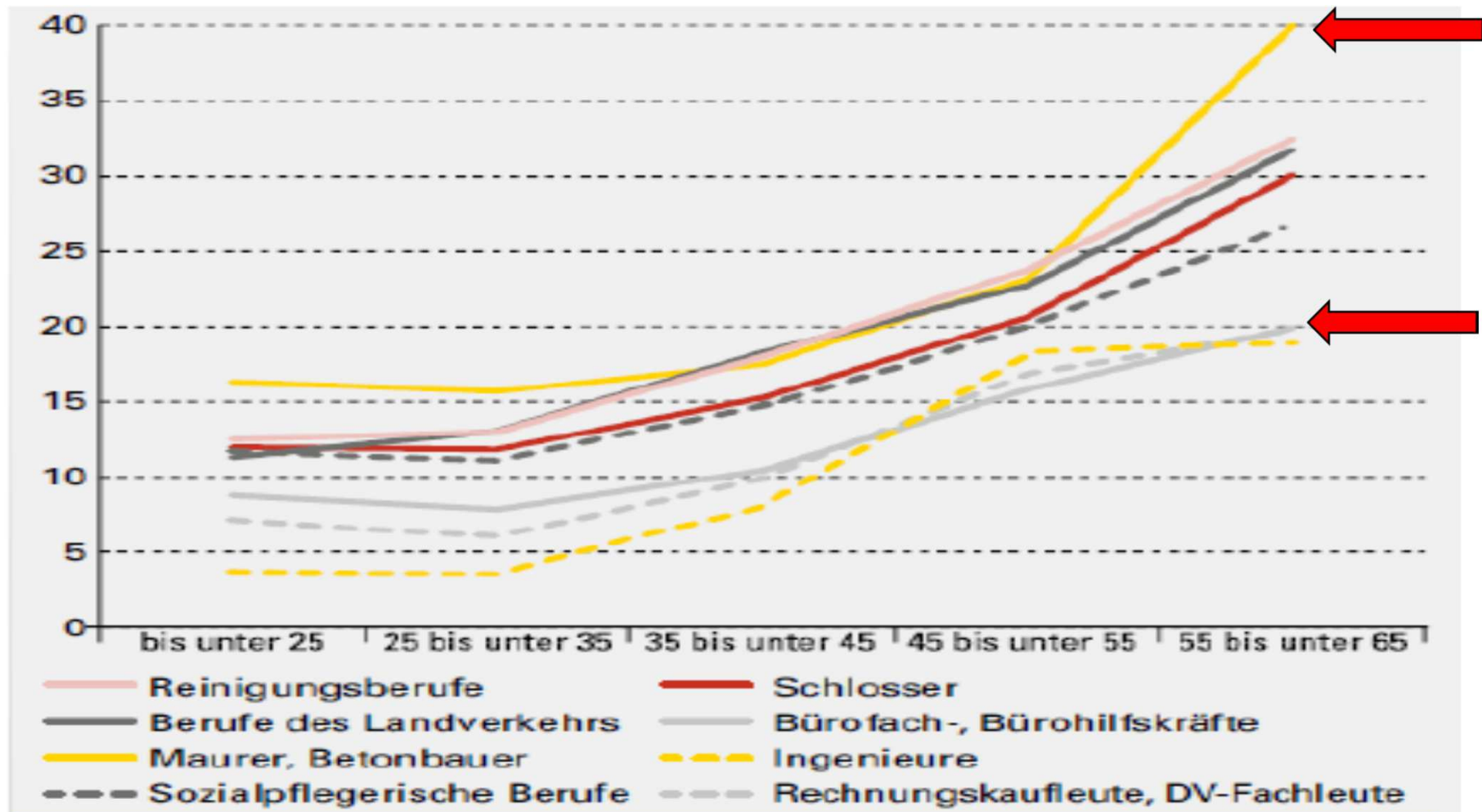
1. Mit zunehmenden Alter steigt in den Betrieben das Krankenstandsrisiko an
  2. Ältere Beschäftigte sind nicht häufiger krank als jüngere, dafür aber häufig länger
  3. Akute Krankheiten nehmen anteilmäßig ab, die Krankheitsbilder verschieben sich hin zu chronischen Krankheiten (Herz-Kreislauf, Muskel-Skelett)
-

# Arbeitsunfähigkeit nach Altersgruppen





# Arbeitsunfähigkeit nach Alter in unterschiedlichen Berufen

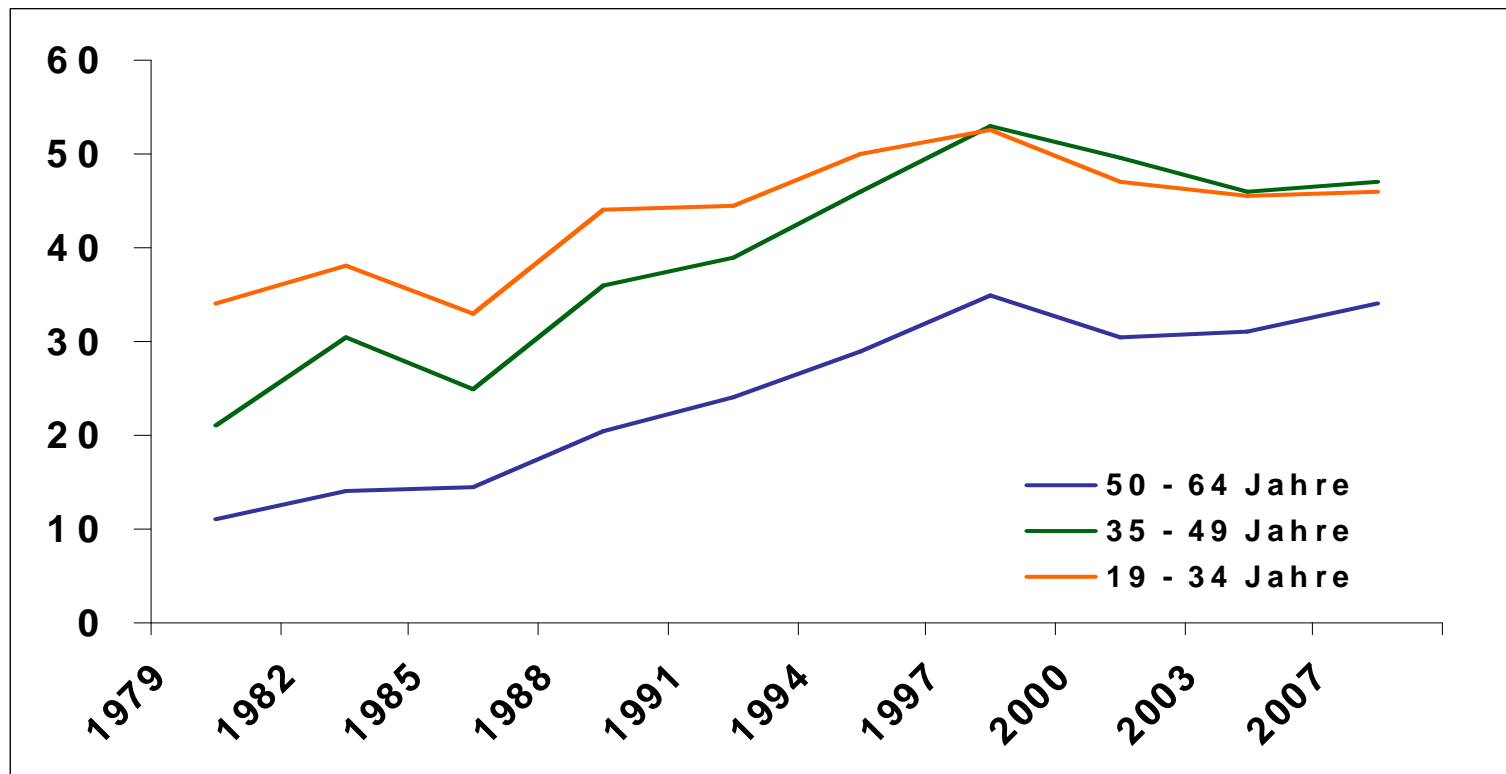


## Qualifizierungsrisiken im Erwerbsverlauf

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

## Altersselektive Weiterbildung

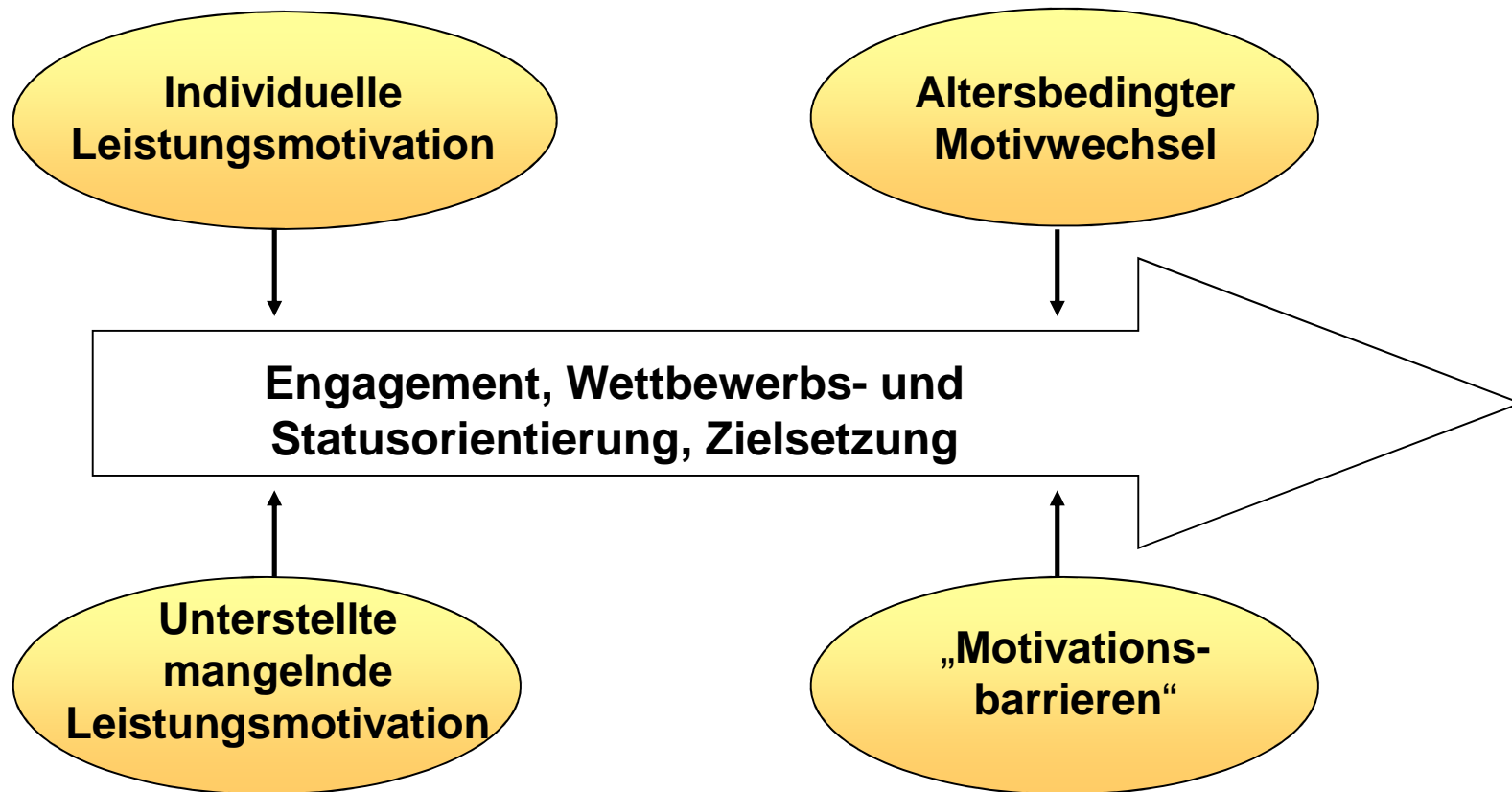
Berufliche Weiterbildung in der Erwerbsbevölkerung,  
1979 - 2007



## 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



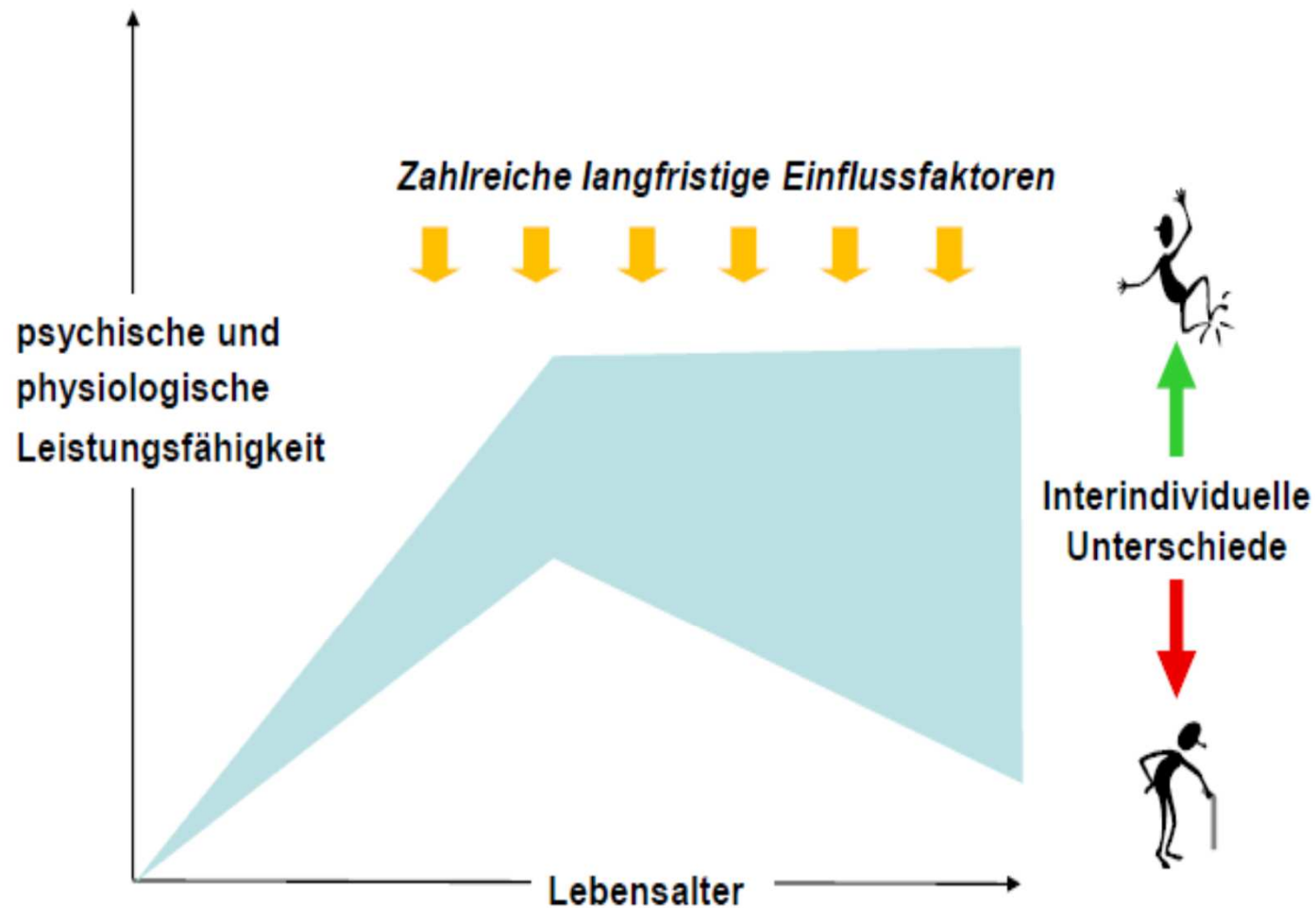
## Altersbedingte Unterschiede in der Arbeitsmotivation

<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

(Hertel, Roßnagel & Hildebrandt 2007; Becker et al. 2008; Grube & Hertel 2008; u.a.)

---

# Zwischenresumee: Entwicklung der Arbeitsfähigkeit



# 3. Altersmanagement in Betrieben und Verwaltungen – Handlungsdimensionen und Handlungsansätze

---



## Ausgangsthese

- Die Bewältigung der demografischen Veränderungsprozesse setzt aktives Gestalten voraus - von der Personalverwaltung zum Personalmanagement
  - Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und die Führungskultur sind zentrale Parameter einer verbesserten Integration älterer Arbeitnehmer/innen
  - Gefordert ist daher eine betrieblich orientierte, alter(n)sensible Arbeits- und Beschäftigungspolitik:
    - Produktivitätspotentiale nutzen
    - Beschäftigungsrisiken minimieren
  - Voraussetzung für planmäßiges Handeln ist eine prospektive und differenzierte Altersstrukturanalyse
-

## Ziele und Aufgaben der Altersstrukturanalyse

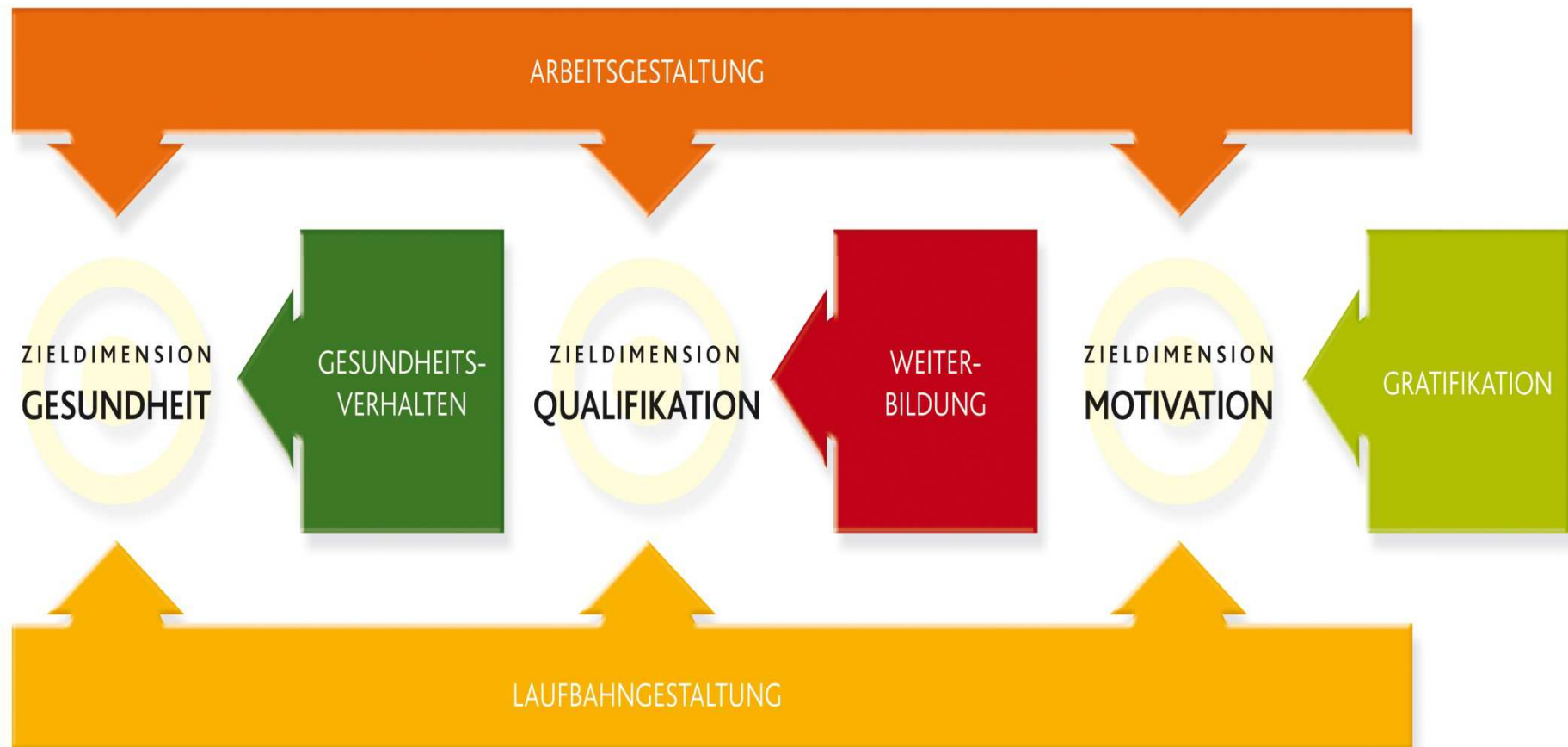
- Die „demographische Brille“ aufsetzen:
    - Differenzierung nach Verwaltungseinheiten, Funktions- und Qualifikationsgruppen
    - Abschätzung von Personalabbau- und Fluktuationsprozessen sowie Rekrutierungsmöglichkeiten
    - Verknüpfung der Altersstrukturdaten mit aggregierten Krankenstands- und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

## Grundzüge einer alter(n)sensiblen 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.

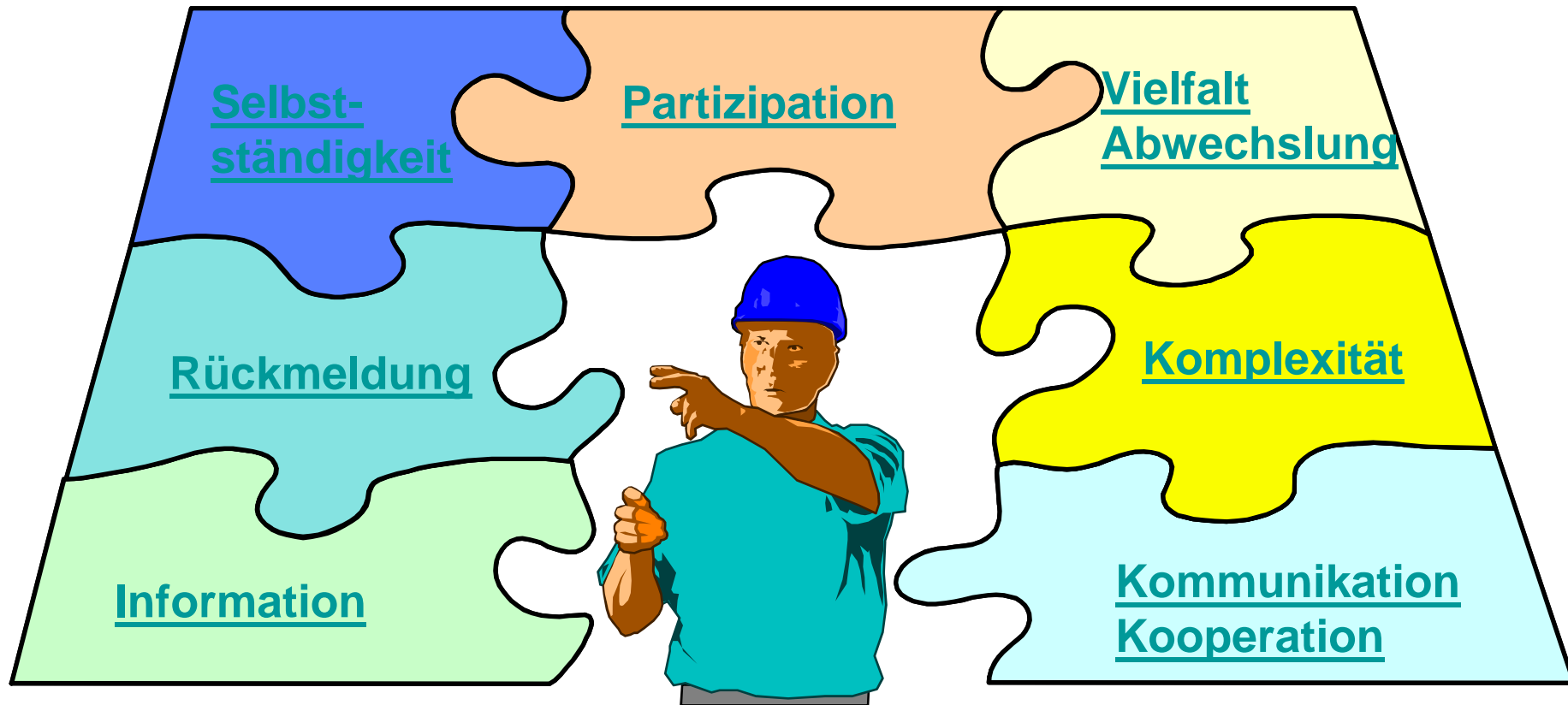


## Lebenslaufbezogene Qualifizierungspolitik

- **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...



## Altersgerechte Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen

- Ausreichende Vorfeldarbeit
- Vermittlung von Lernstrategien
- Anknüpfen an Berufserfahrungen
- Hohe Anteile beruflicher Praxis und Wechsel zwischen Lern- und Praxisphasen
- Aktive Beteiligung und kommunikatives Lernen
- Anpassung des Lerntempos

Wenke 1996, Bruggmann 2000, Clemens 2001

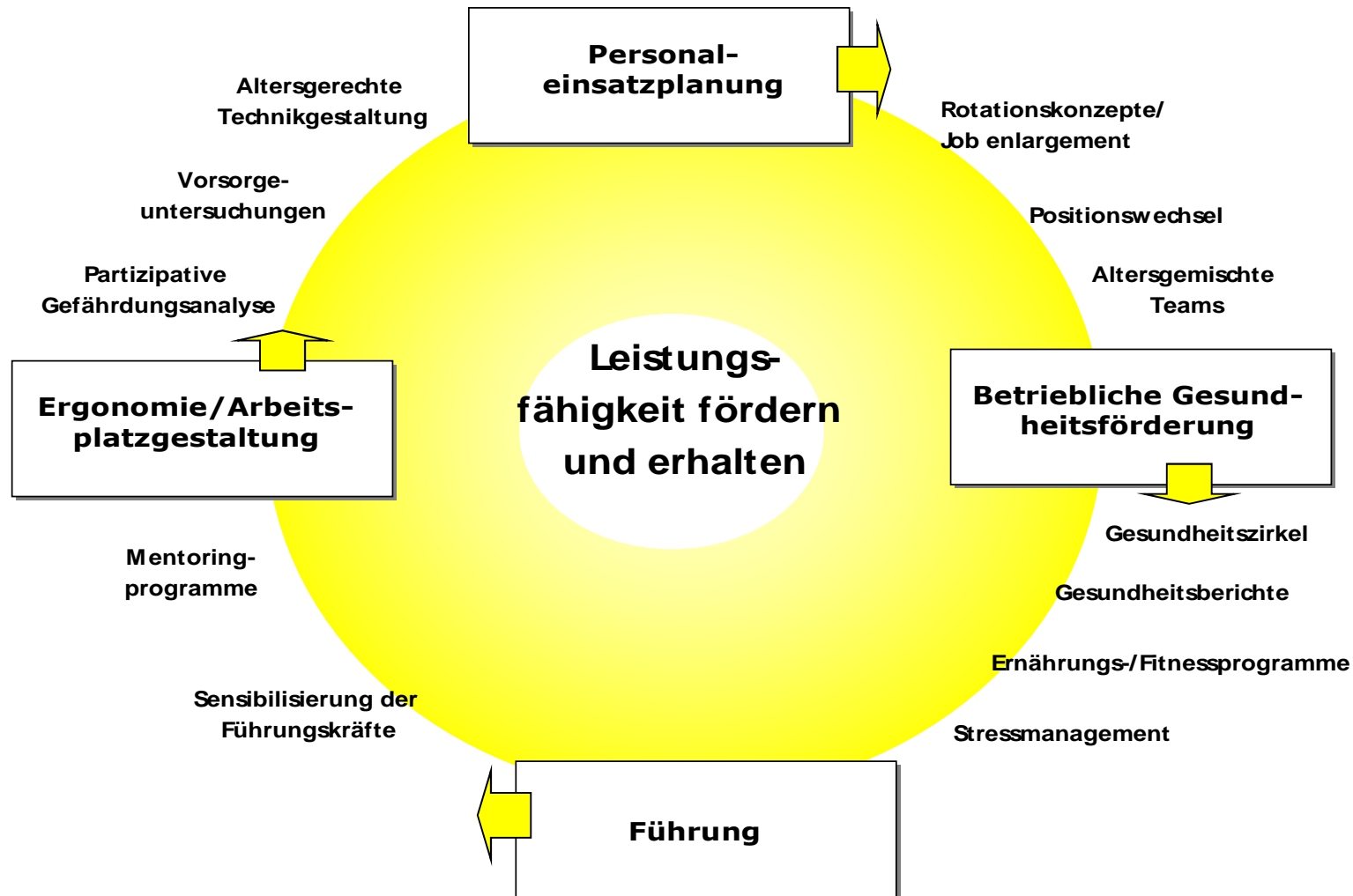
---

## Altersorientiertes Gesundheitsmanagement

- Berücksichtigt die Verschiedenartigkeit der Fähigkeiten, Voraussetzungen und Bedürfnisse von Beschäftigten unterschiedlichen Alters
  - Ziel ist die Abstimmung der Arbeitsbedingungen auf das Älterwerden bzw. auf das jeweilige Alter der Beschäftigten
  - Integration von Arbeitsplatz-/ Arbeitsorganisationsgestaltung und verhaltensorientierten Angeboten
  - Altersdifferenzierte Aufgabengestaltung
-

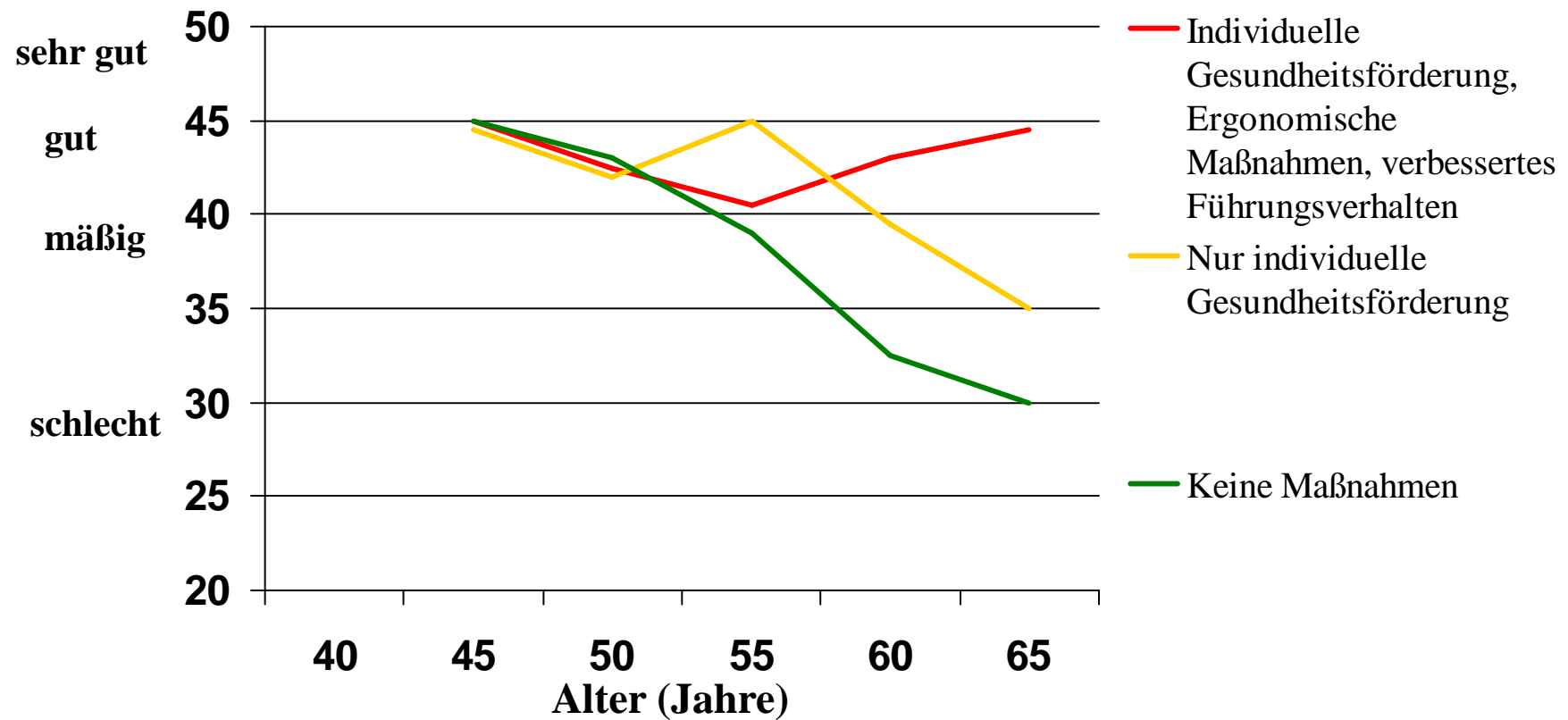


# Handlungsfeld „Gesundheit und Prävention“



# Förderung der Arbeitsfähigkeit

## Arbeitsfähigkeitindex (ABI)



## Altersorientiertes Motivationsmanagement

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

## 4. Resümee

## Resümee

- Kein oder nur ein sehr geringer Zusammenhang zwischen kalendarischem Alter und Produktivität
  - Alters- und tätigkeitsspezifischer Leistungswandel:
    - Altersdifferenzielle bzw. alterndynamische 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

- Präventiv-prospektive Orientierung:
    - Vorausschauende Vermeidung von Leistungsdefiziten und Nutzung von Leistungspotentialen in späteren Lebensjahren
    - Berücksichtigung zukünftiger betrieblicher Anforderungen bei der Gestaltung der Maßnahmen
  - Kompensatorische Orientierung:
    - Korrektive Gestaltungs- und Bildungsmaßnahmen zum Ausgleich bereits eingetretener Leistungsdefizite älterer Arbeitnehmer im Hinblick auf fachliches Wissen, Motivation und Gesundheit
  - Angebot verschiedener Lern- und Entwicklungspfade, kein „one best way“!
-

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)

---