

# Alternde Belegschaften - Herausforderung für die Unternehmen

---

Health on Top IV

Gesundheitsmanagement nachhaltig und effektiv gestalten

Skolamed

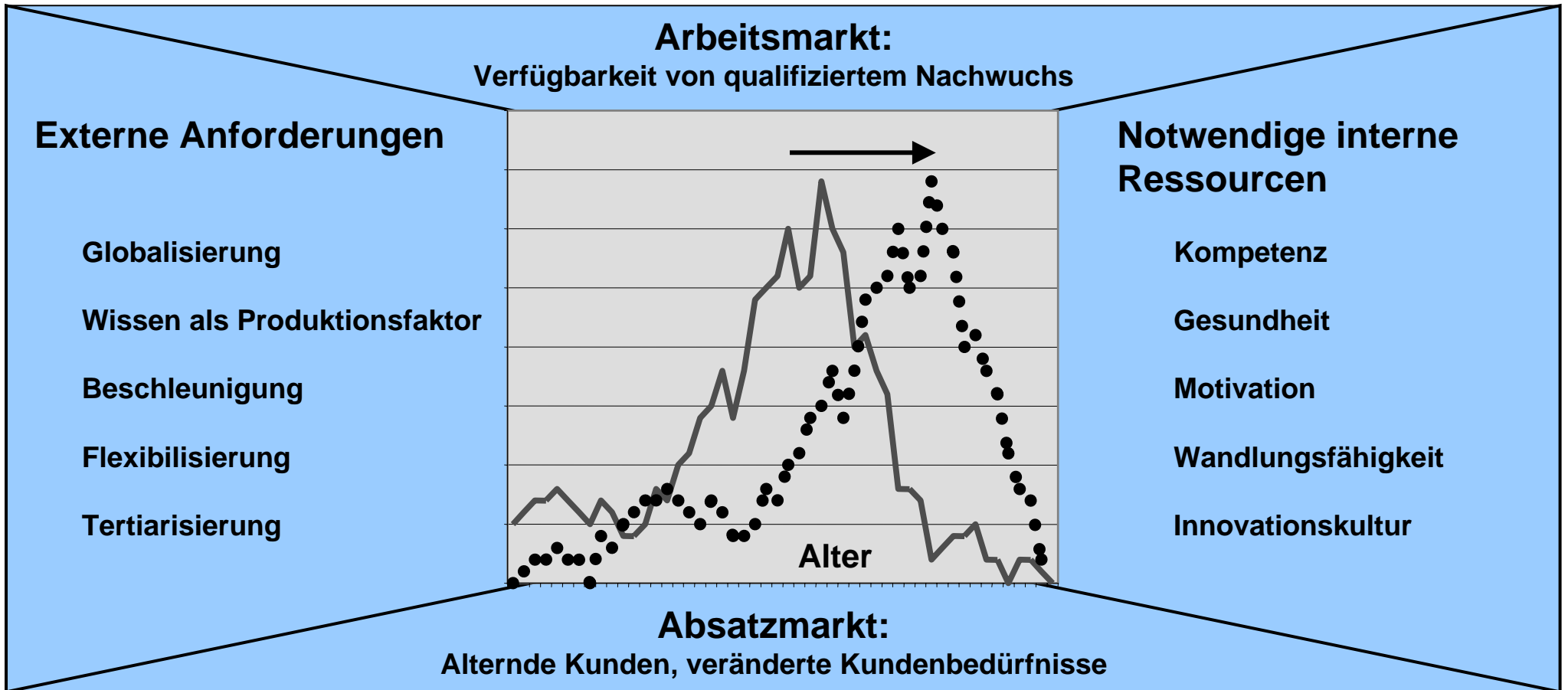
29. März 2007, Bonn Petersberg

Hartmut Buck

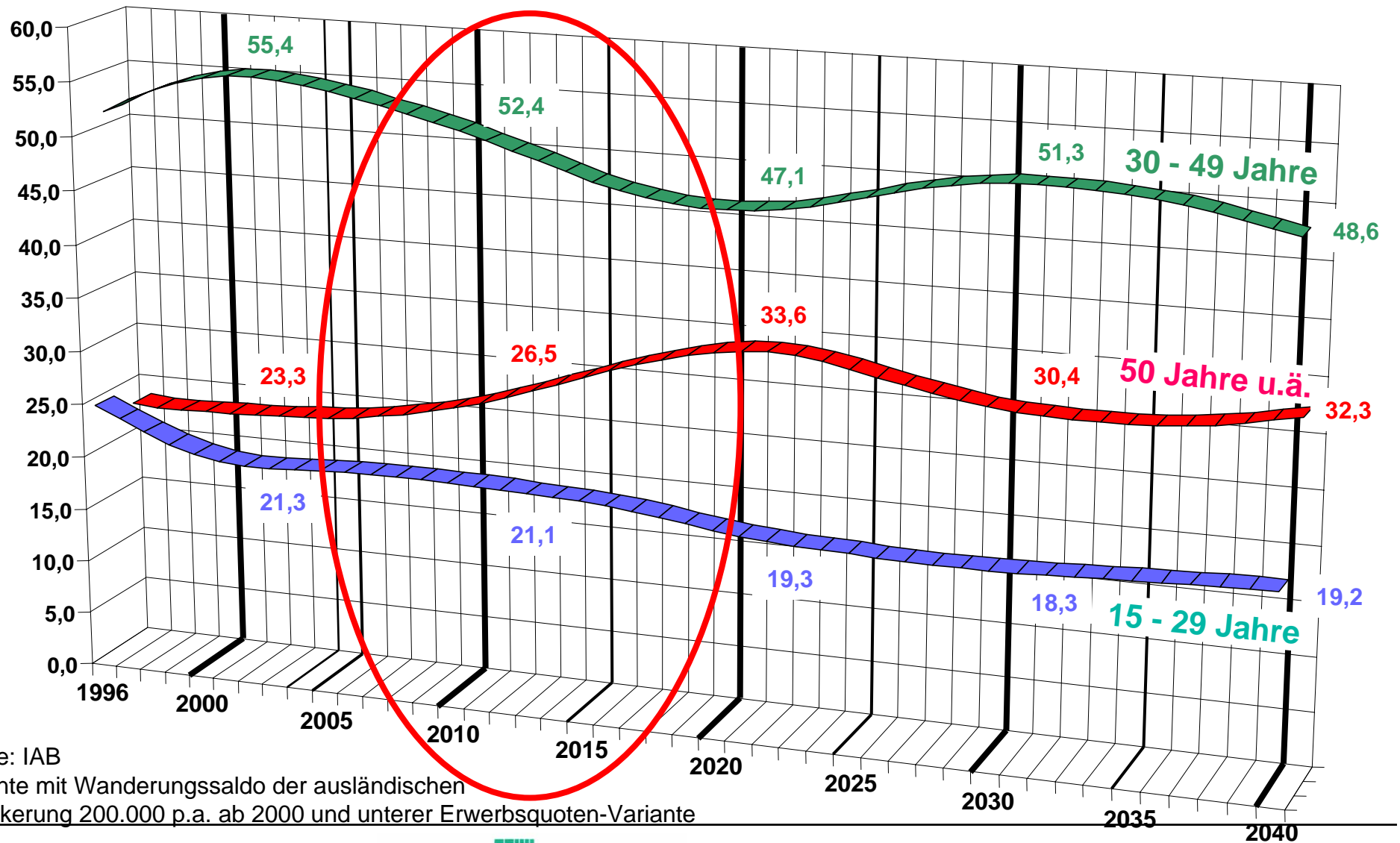


Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Alternde Unternehmen müssen steigende Anforderungen bewältigen



# Altersstruktur des gesamtdeutschen Erwerbspersonenpotenzials



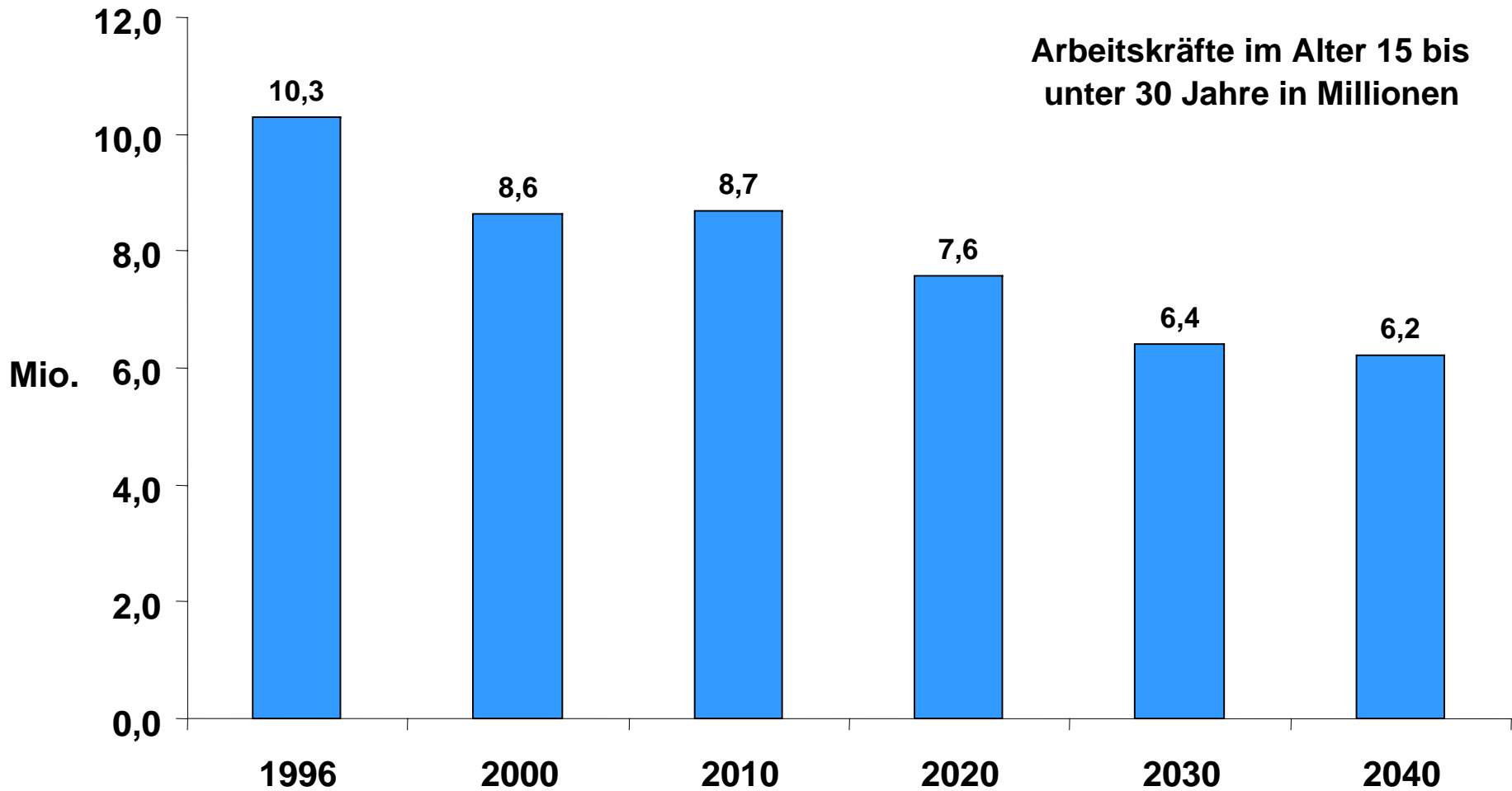
Quelle: IAB  
 Variante mit Wanderungssaldo der ausländischen  
 Bevölkerung 200.000 p.a. ab 2000 und unterer Erwerbsquoten-Variante



Frau

Institut  
 Arbeitswirtschaft und  
 Organisation

# Erwerbspersonenpotential der Altersgruppe 15 bis unter 30 Jahre



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

Quelle: Fuchs, IAB, 2004



Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Erwerbspersonen nach Qualifikation (in Mio)

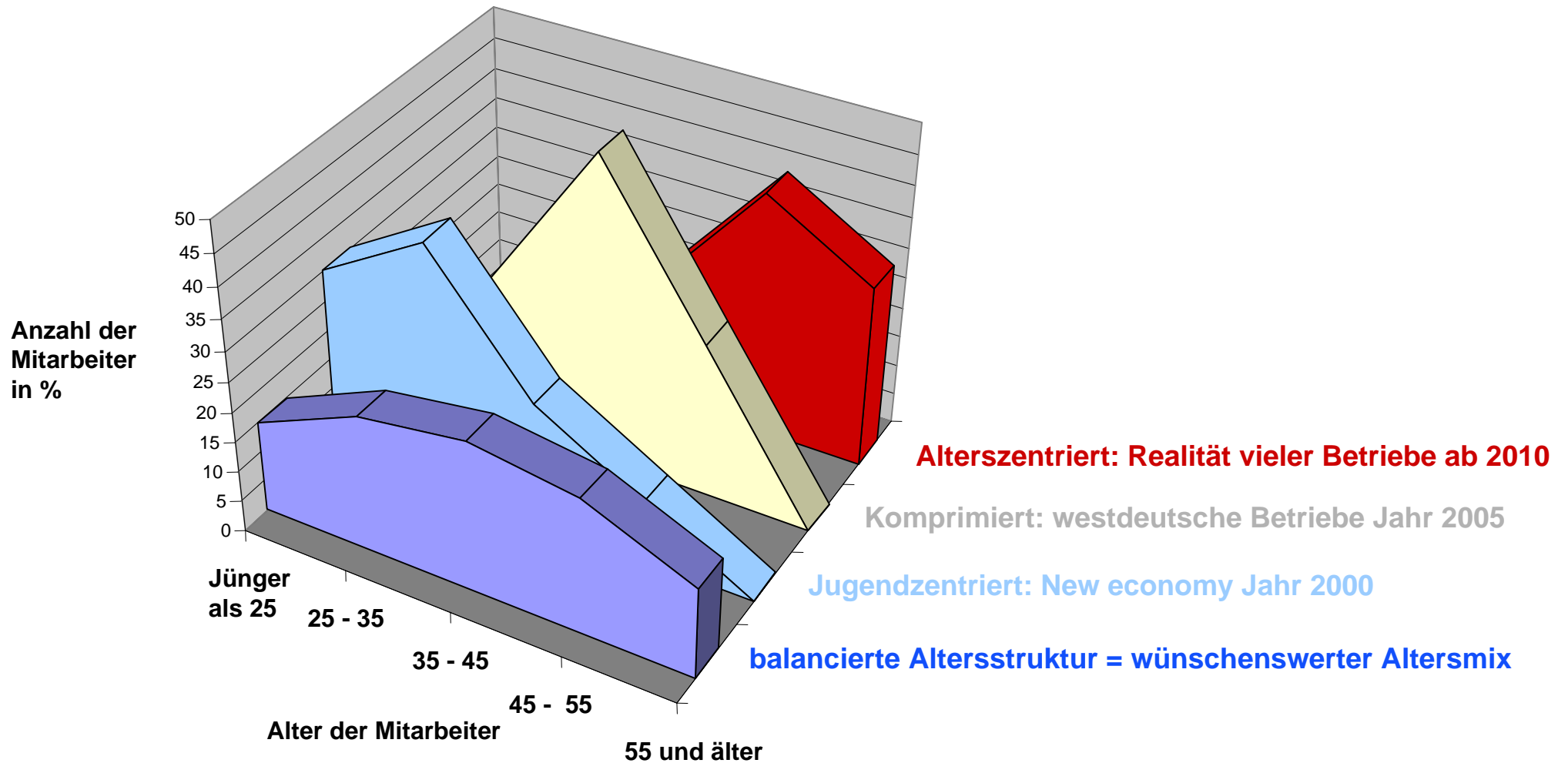
Alter	Ohne Berufsabschluss		Mit Berufsabschluss		Mit Hoch-/ Fachhochschulab.		Gesamt	
	1998	2015	1998	2015	1998	2015	1998	2015
15 – 34 J.	2,2	1,3	9,8	7,8	1,7	1,2	13,7	10,3
35 – 49 J.	1,8	2,3	11,2	10,1	2,9	3,0	15,8	15,4
50 – 64 J.	1,3	1,0	6,1	7,4	1,4	2,3	8,8	10,7
<b>Ge- sam</b>	<b>5,4</b>	<b>4,6</b>	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

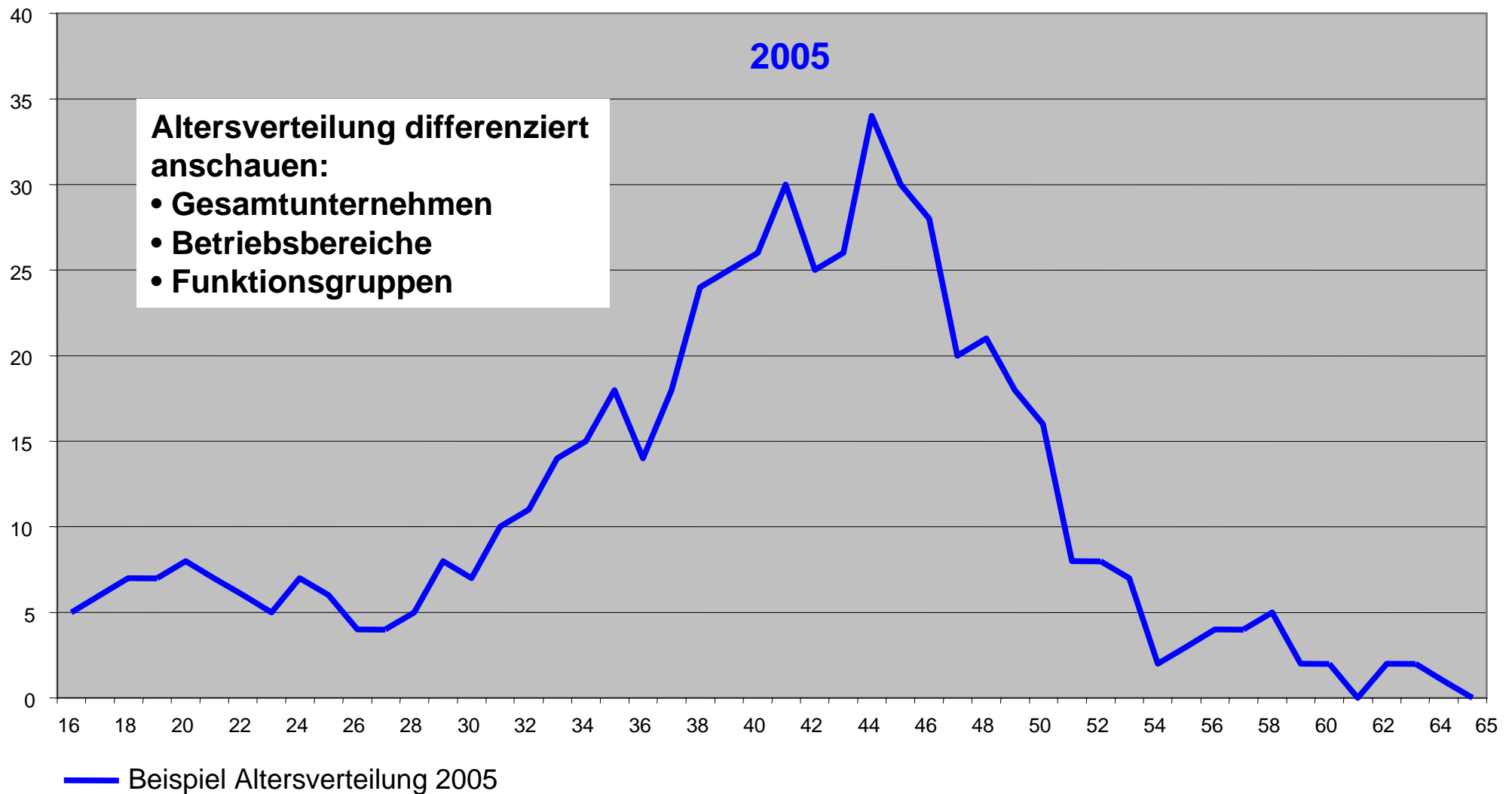


Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

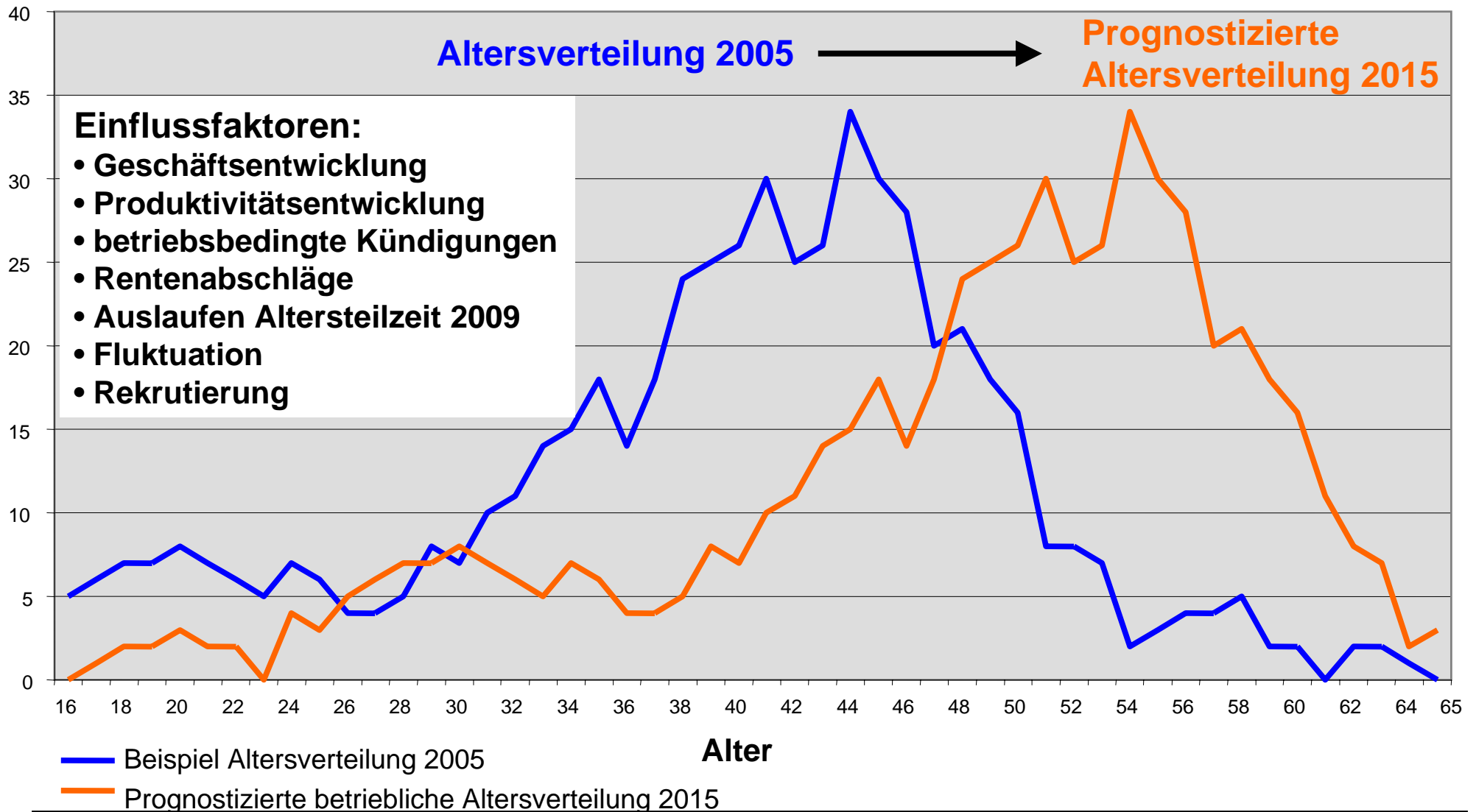
# Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen



# Vorgehensweise: Aktuelle Altersstruktur analysieren



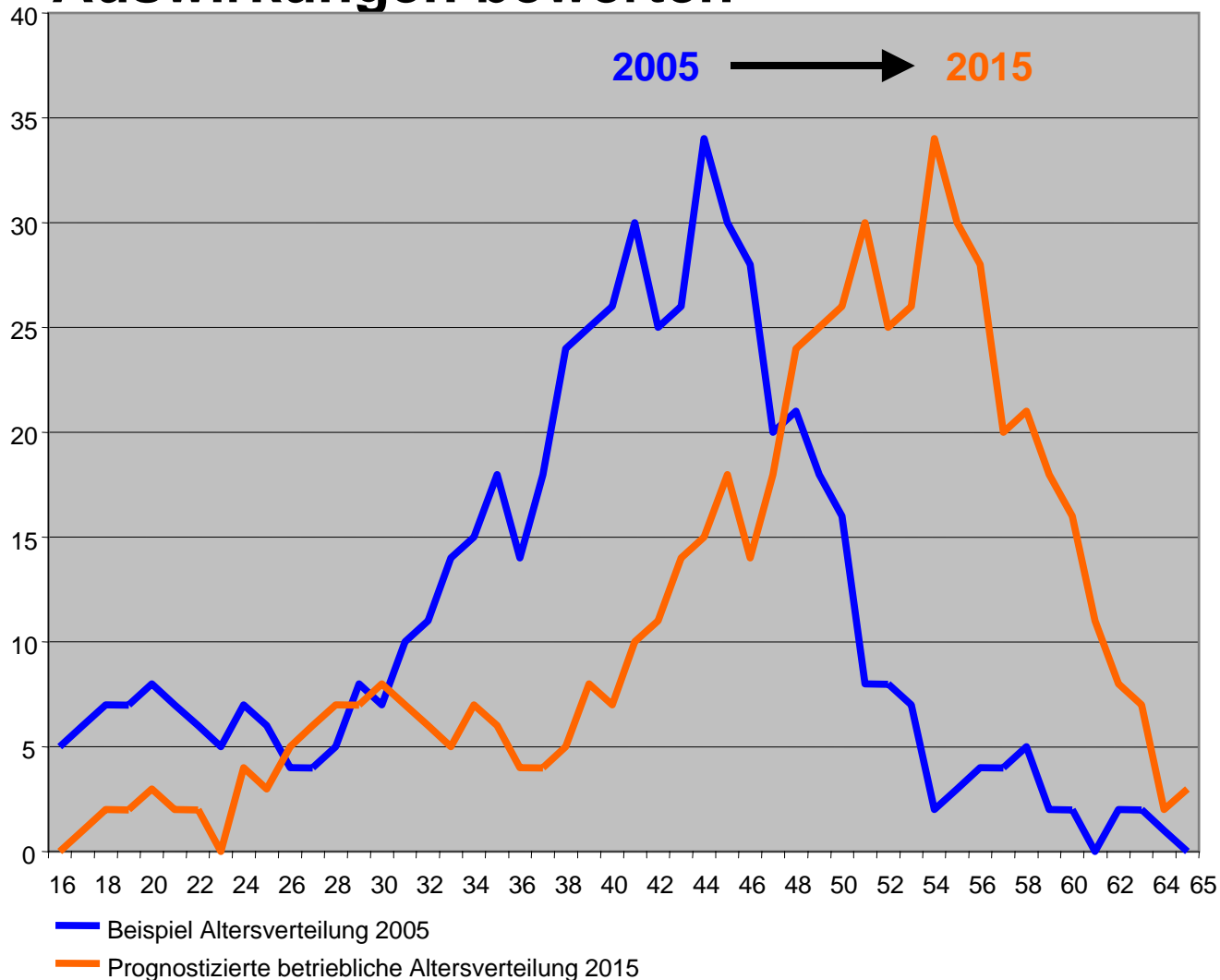
# Beispielhafte Entwicklung einer betrieblichen Altersstruktur



Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation



# Unternehmens- und bereichsspezifische Auswirkungen bewerten



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

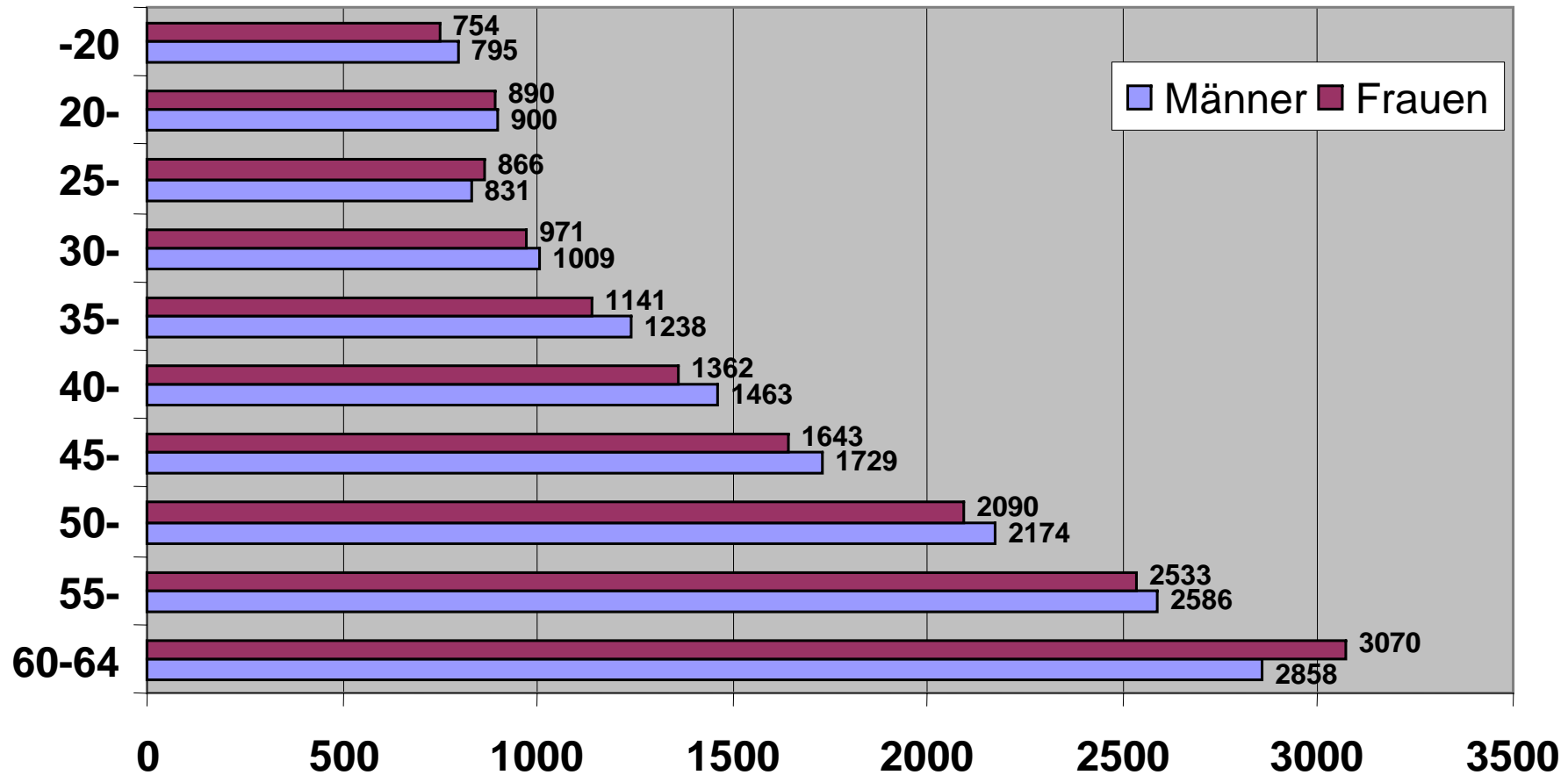
- ▶ Erhöhten Fehlzeiten
- ▶ Mehr Leistungsgewanderten im Betrieb
- ▶ Eingeschränkter Personaleinsatzflexibilität
- ▶ Know-How-Lücken

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



Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Arbeitsunfähigkeit nach Geschlecht und Alter, 2003



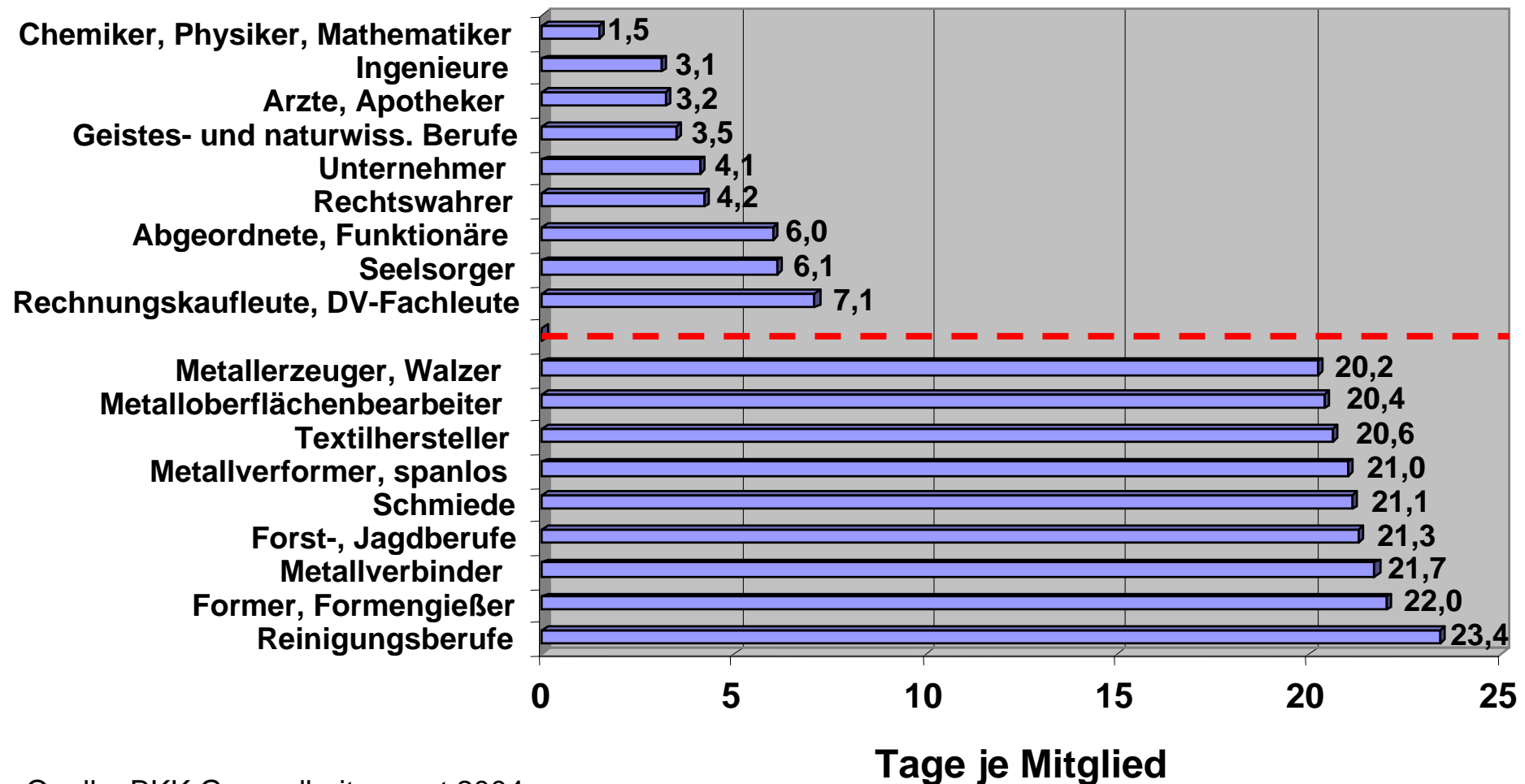
Quelle: BKK Gesundheitsreport 2004

Tage je 100 Pflichtmitglieder



Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

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



Quelle: BKK Gesundheitsreport 2004



Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Gestaltungsziel: Optimale Belastung

## Unterbelastung

### Physisch:

Geringe Anforderungen  
Bewegungsmangel  
Andauerndes Sitzen

### Psychisch:

Fehlende Handlungsfreiheit  
Keine Entscheidungen  
Monotonie

## Optimale Belastung



## Überbelastung

### Physisch:

Zu schwere Arbeit  
Zu starke Muskelbelastungen  
Zwangshaltungen  
Vibrationen

### Psychisch:

Daueraufmerksamkeit  
Zeitdruck  
Ärger mit Kollegen  
Fehlende Anerkennung

Quelle: IAQA, BGAG:  
CD-ROM physische und psychische Fehlbelastungen



Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Beispiele für Maßnahmen korrektiver Arbeitsgestaltung

Beispiele für Veränderungen der physischen Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Alter	Beispiele für ergonomische Maßnahmen
Eingeschränkte Beweglichkeit der Gelenke sowie Verminderung der Elastizität von Sehnen und Bändern	Vermeidung von Zwangshaltungen oder von Aufgaben, die ein übermäßiges Beugen, Bücken oder Verdrehen der Wirbelsäule erfordern
Nachlassen der Muskelkraft, Lendenwirbelsäulenbeschwerden	Heben und Tragen hoher Gewichte vermeiden
Verminderte Seh- oder Hörleistung	Erhöhte Beleuchtung, erhöhter Kontrast, Vergrößerung von Schrift und Symbolen, Erhöhung der Signal-Geräusch-Relation
Herabgesetzte Verträglichkeit von Kälte und Hitze	Klimatisierung, Verkürzung der Expositionszeit

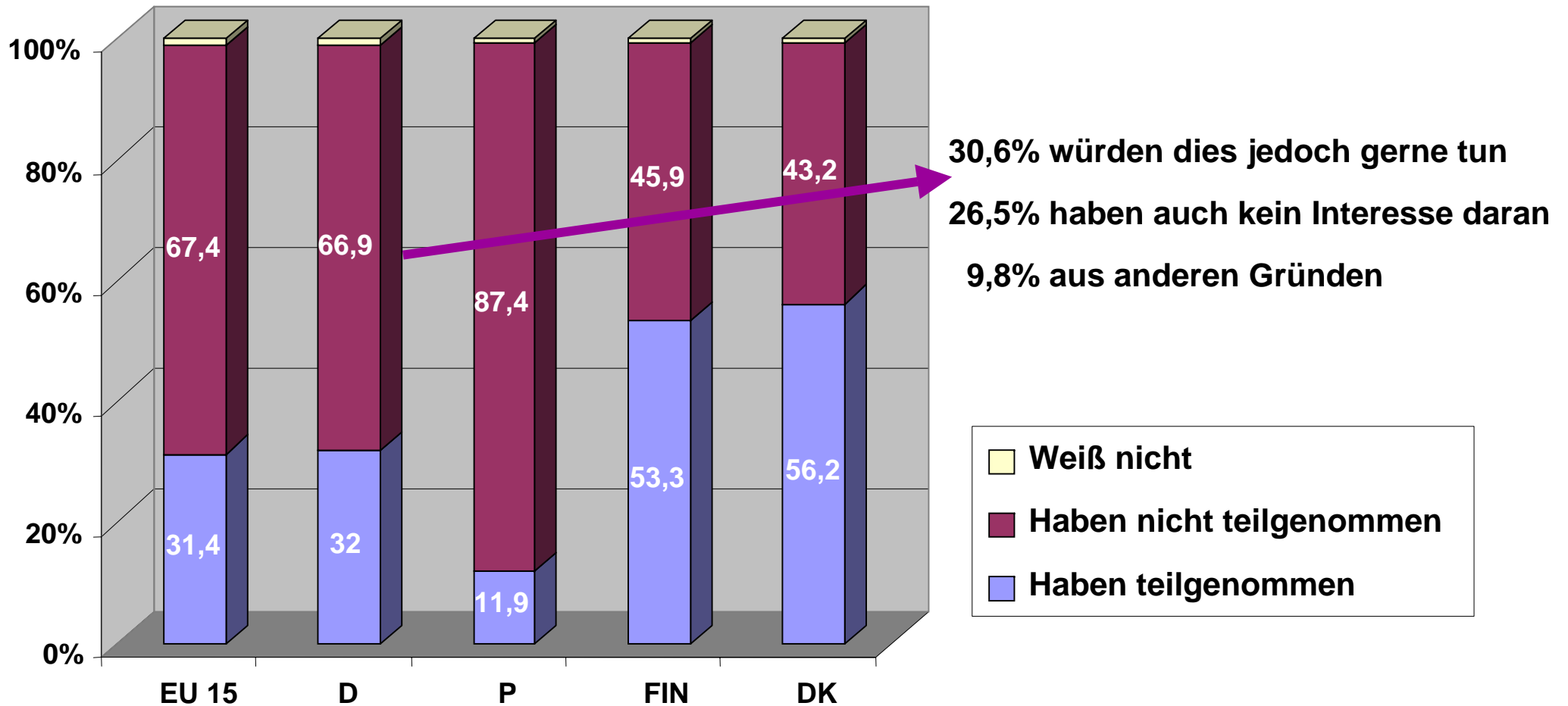
Nach Neuhus, R.:

Erhaltung der Leistungsfähigkeit durch Arbeitsgestaltung. 2005



Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

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

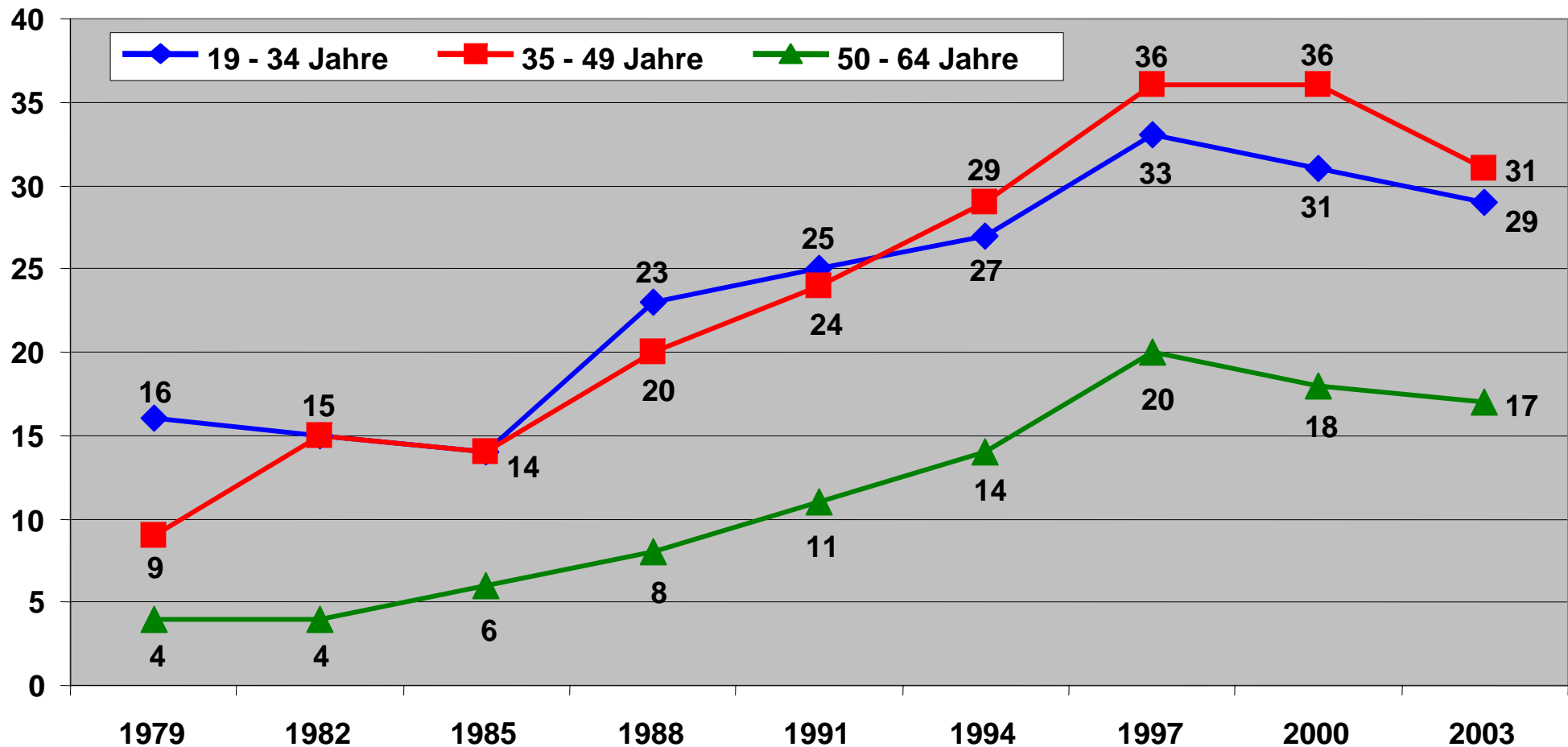


Quelle: Cedefop: Lebenslanges Lernen: die Einstellungen der Bürger, Luxemburg, 2003, Methode: Eurobarometer



Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Teilnahme an beruflicher Weiterbildung



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

BMBF, Berichtssystem Weiterbildung IX, 2005, S. 26



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 Deutschland 2003**

Quelle: Schröder / Schiel /Aust  
2004

nach Timmermann, 2005



Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation



# Kompetenz zu lebenslangem Lernen

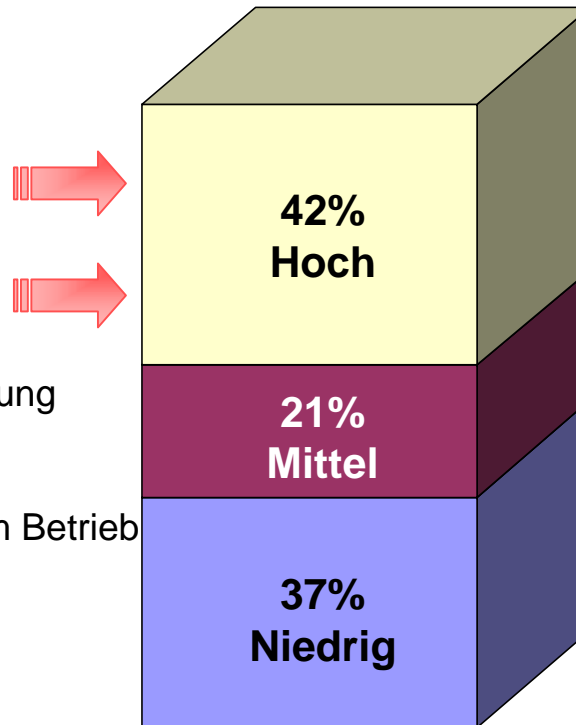
## Ausprägung der Lernkompetenz bei der 19-64 jährigen Bevölkerung

### 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



Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# 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.

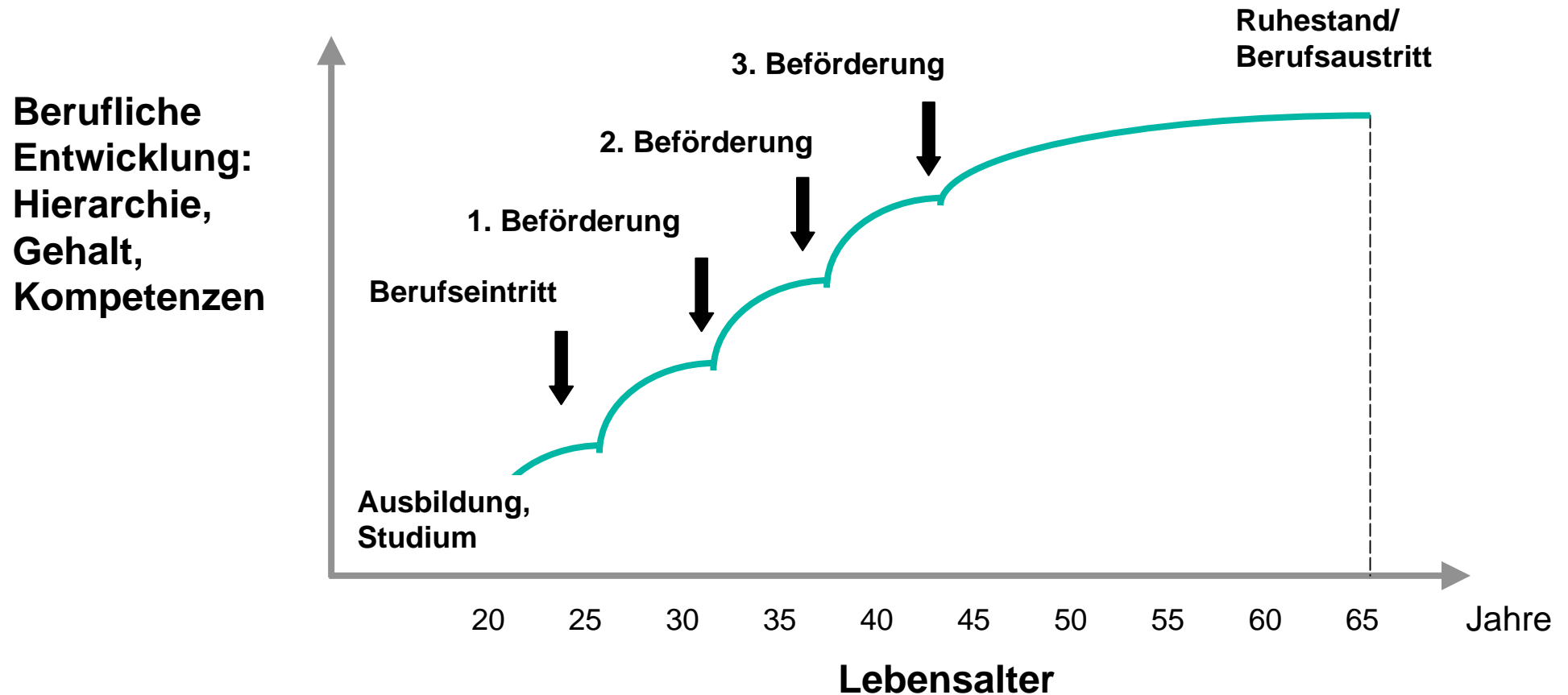
➔ Die Lernsituation sollte an die Erfahrungen der Lernenden anschließen.  
Aufgabenbezogenes, arbeitsnahes Lernen ist zu bevorzugen.



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



# Traditionelles Modell der beruflichen Entwicklung



Quelle:

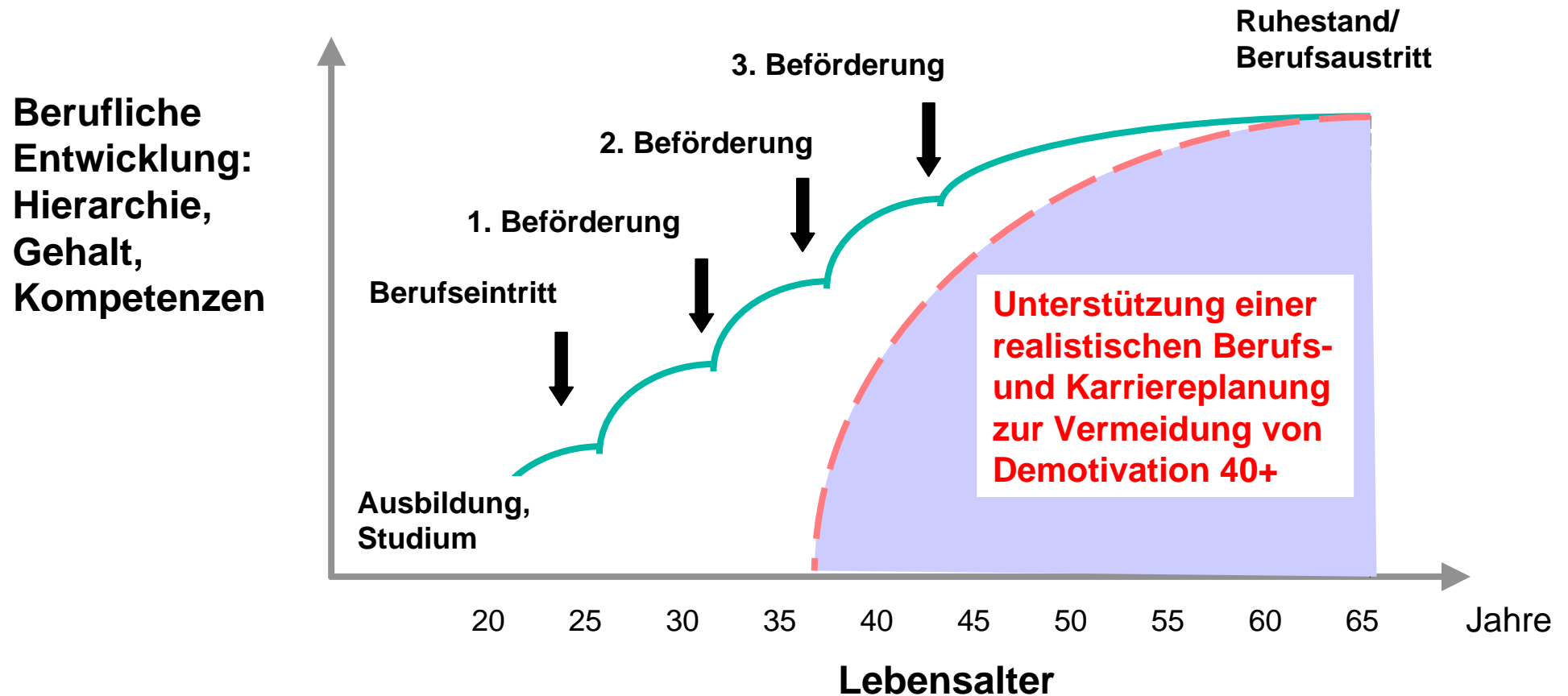
E. Regnet in DGFP (Hrsg.): Personalentwicklung

Für ältere Mitarbeiter. Bielefeld, 2004



Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Die personalpolitische Herausforderung



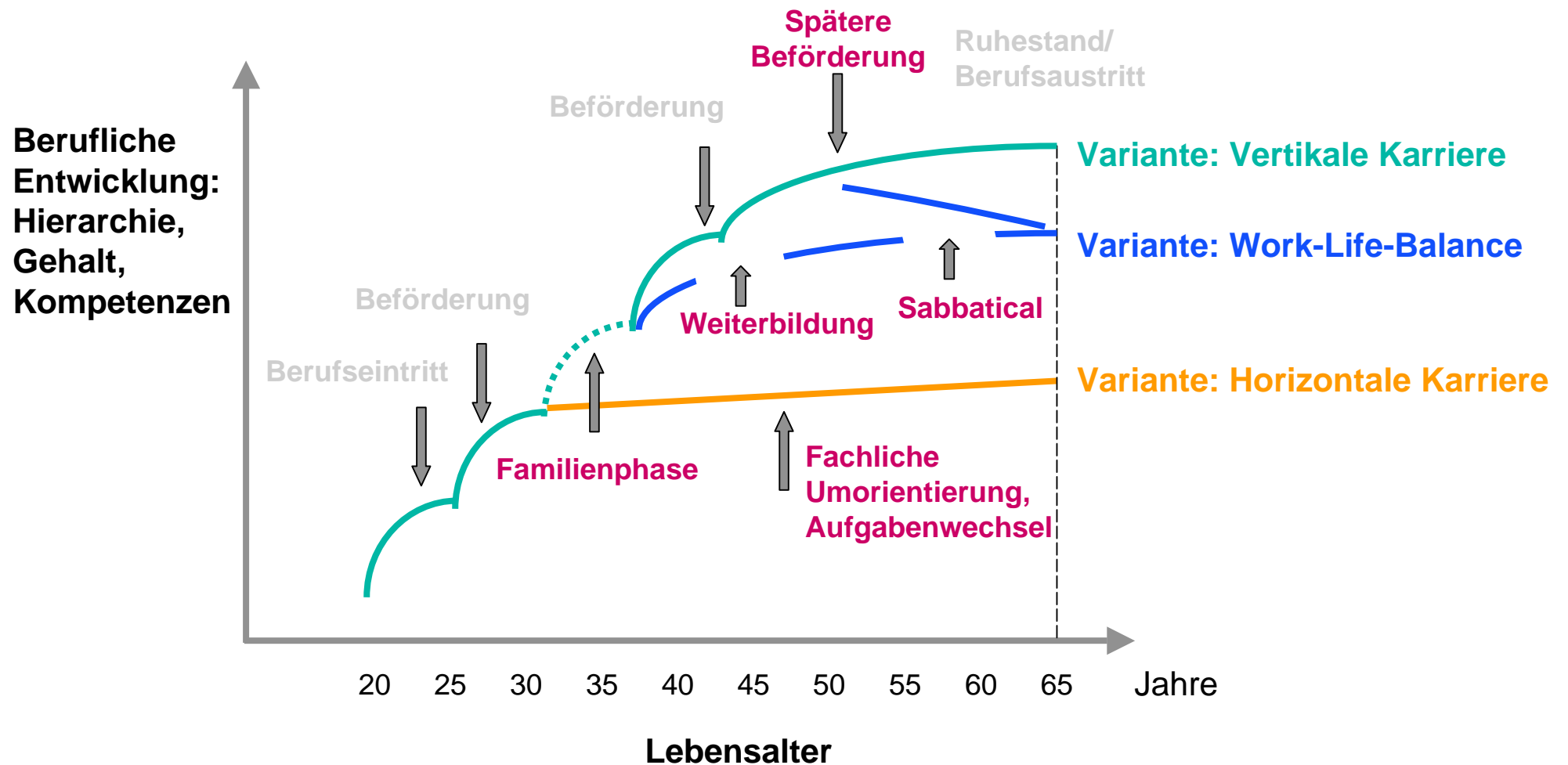
Quelle:

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



Fraunhofer  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Differenzierte Wege der beruflichen Entwicklung

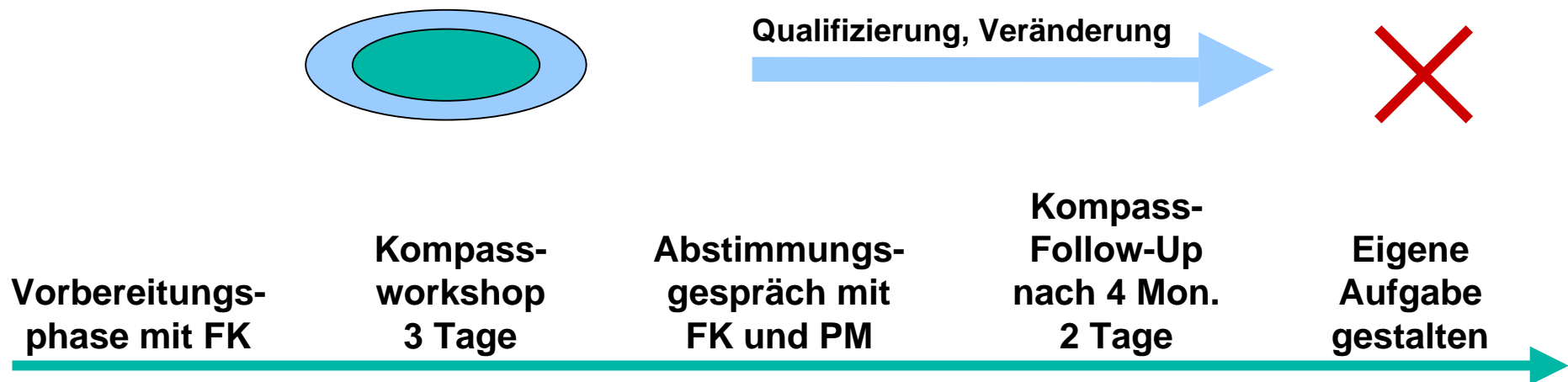


# Standort bestimmen und neue Herausforderung annehmen

## Ziel

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

BEISPIEL



Quelle: Heusgen: „Kompass“ – Beispiele: Siemens, Deutsche Bank, Lufthansa



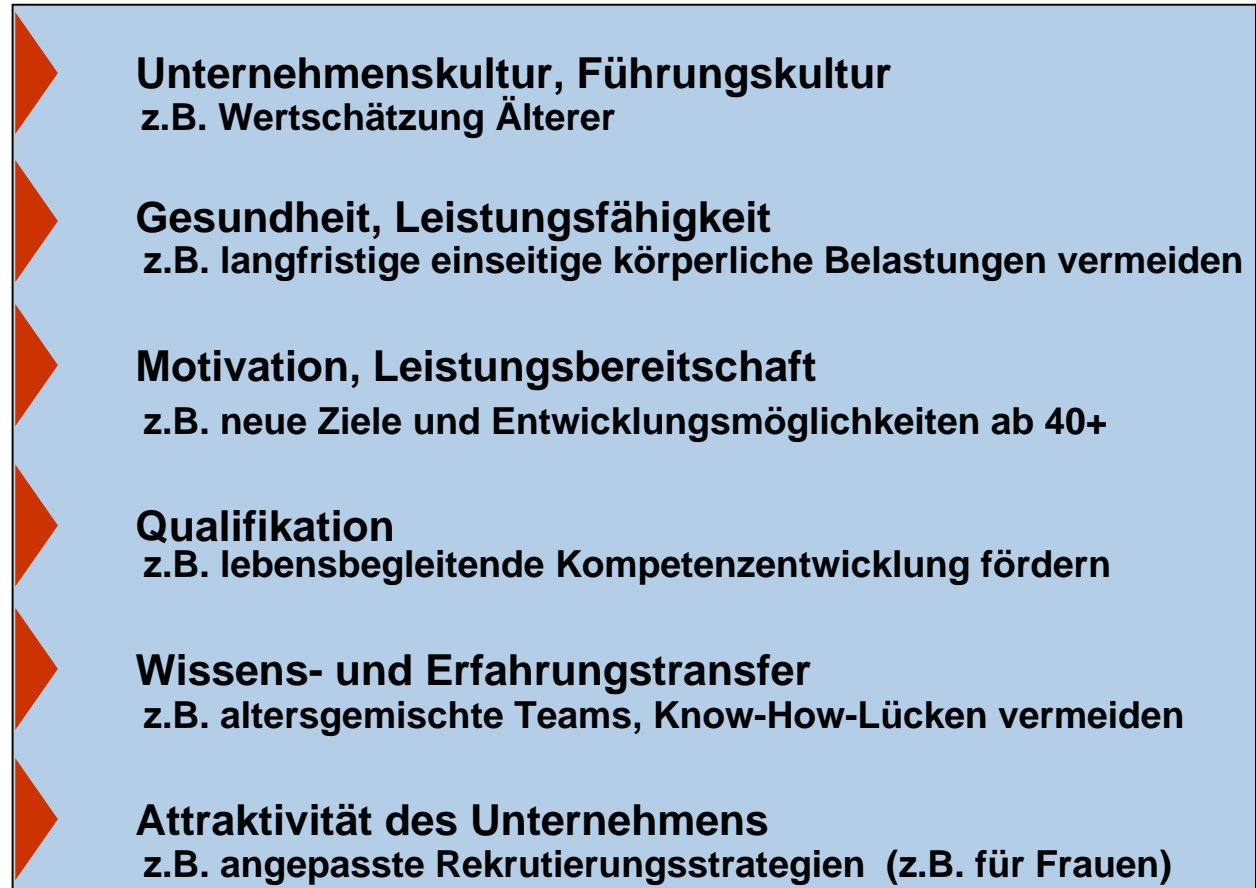
Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

# Handlungsfelder im demographischen Wandel

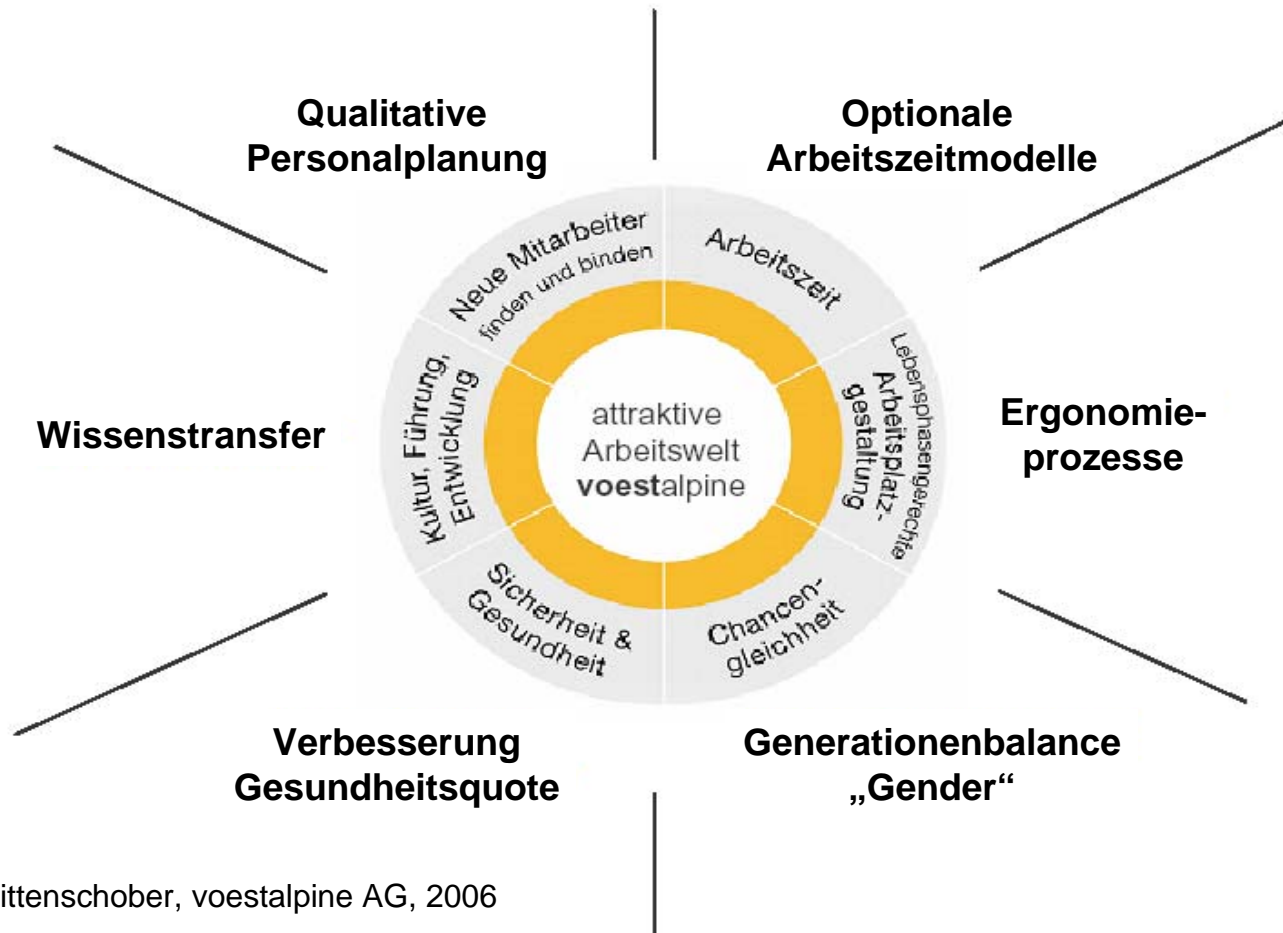
## Ziele des Unternehmens



## Anforderungen an die Personalpolitik



# Handlungsfelder bei Voest-Alpine



Quelle: Heinz Rittenschober, voestalpine AG, 2006



Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation



# Fahrion Engineering GmbH (1)

BEISPIEL

Erschwerte Rekrutierung jüngerer Ingenieure führte zu expliziten Inseraten für Ältere

**FAHRION**  
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.**



# Vorgehen

**Analyse Altersstruktur**

**Prognose Altersstruktur**

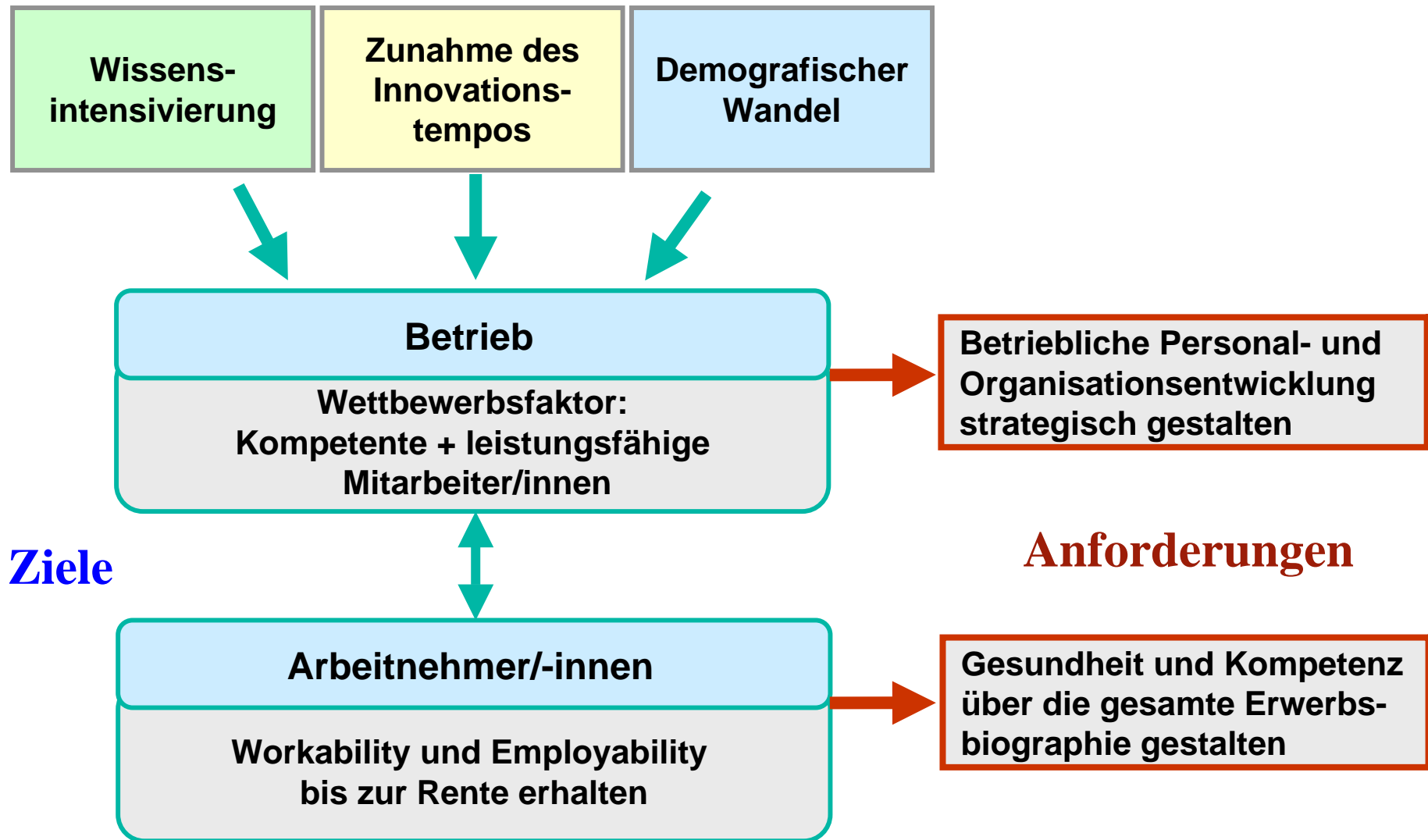
**Bewertung der Handlungsfelder**

**Bewertung der personalpolitischen Instrumente**

**Inhaltliche und zeitliche Priorisierung von Maßnahmen**



# Anforderungen an die Unternehmen und Arbeitnehmer/-innen



# Kontakt

## Hartmut Buck

Fraunhofer IAO  
Nobelstraße 12  
D-70569 Stuttgart

Tel: +49 (0711) 970-2053  
Fax: +49 (0711) 970-2299  
[hartmut.buck@iao.fraunhofer.de](mailto:hartmut.buck@iao.fraunhofer.de)

<http://www.iao.fraunhofer.de>



Fraunhofer Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation