

Älterwerden in der Arbeitswelt

Herausforderungen an das Personalmanagement und die Personalführung bei alternden Belegschaften

Vortrag, anlässlich des ÖPIA Jahressymposiums am 02. Dezember
2010 in Wien

Prof. Dr. Frerich Frerichs
Universität Vechta
Zentrum Altern und Gesellschaft
www.uni-vechta.de/gerontologie

Gliederung

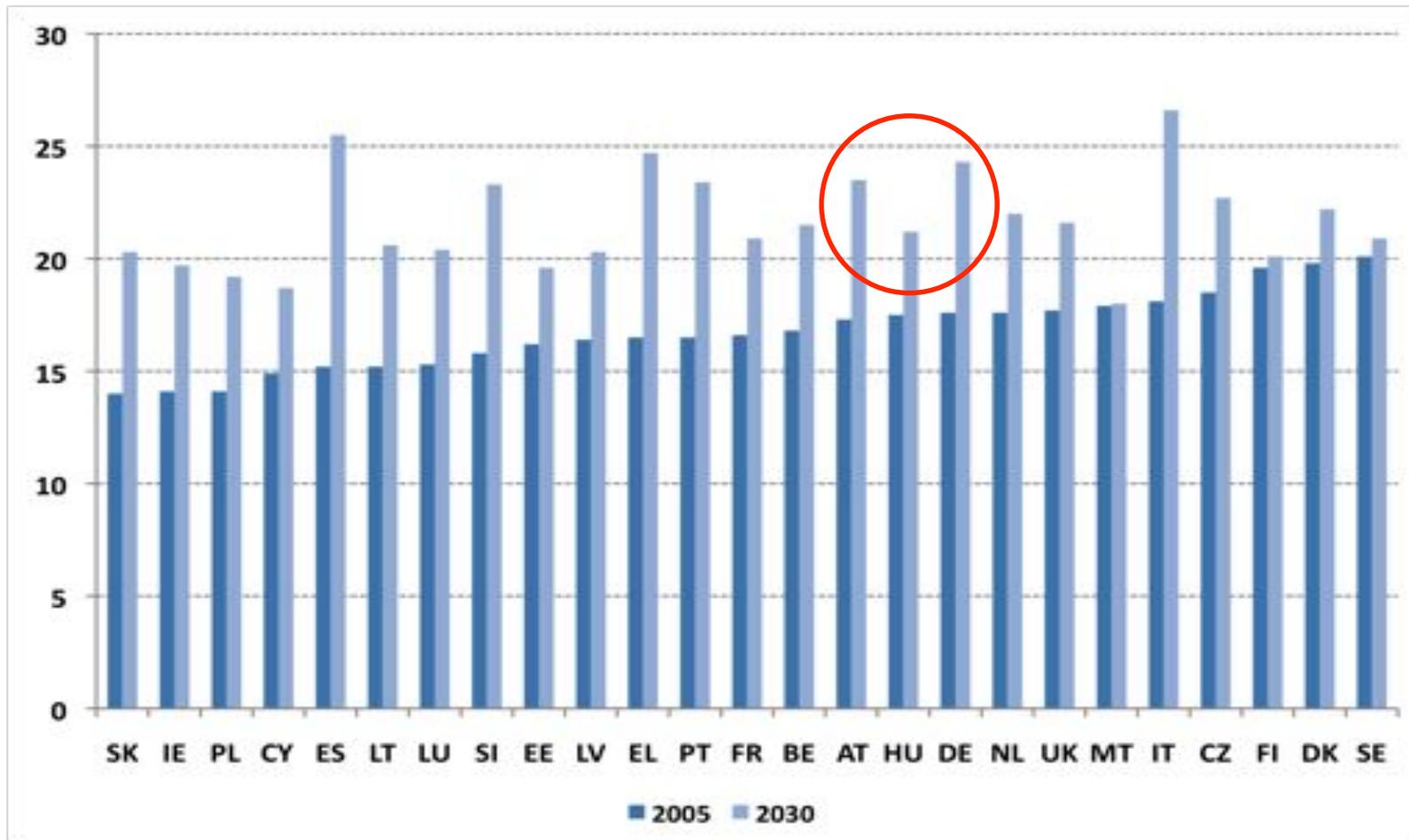
- 1) Demografischer Wandel in der Arbeitswelt –
Entwicklungstrends und Rahmenbedingungen
- 2) Alternde Belegschaften - Risiken und Potentiale
- 3) Alternsmanagement in Betrieben und Verwaltungen -
Handlungsdimensionen und Handlungsansätze
- 4) Resümee

1. Demografischer Wandel in der Arbeitswelt - Entwicklungstrends und Rahmenbedingungen -

Demografie und wirtschaftlicher Strukturwandel

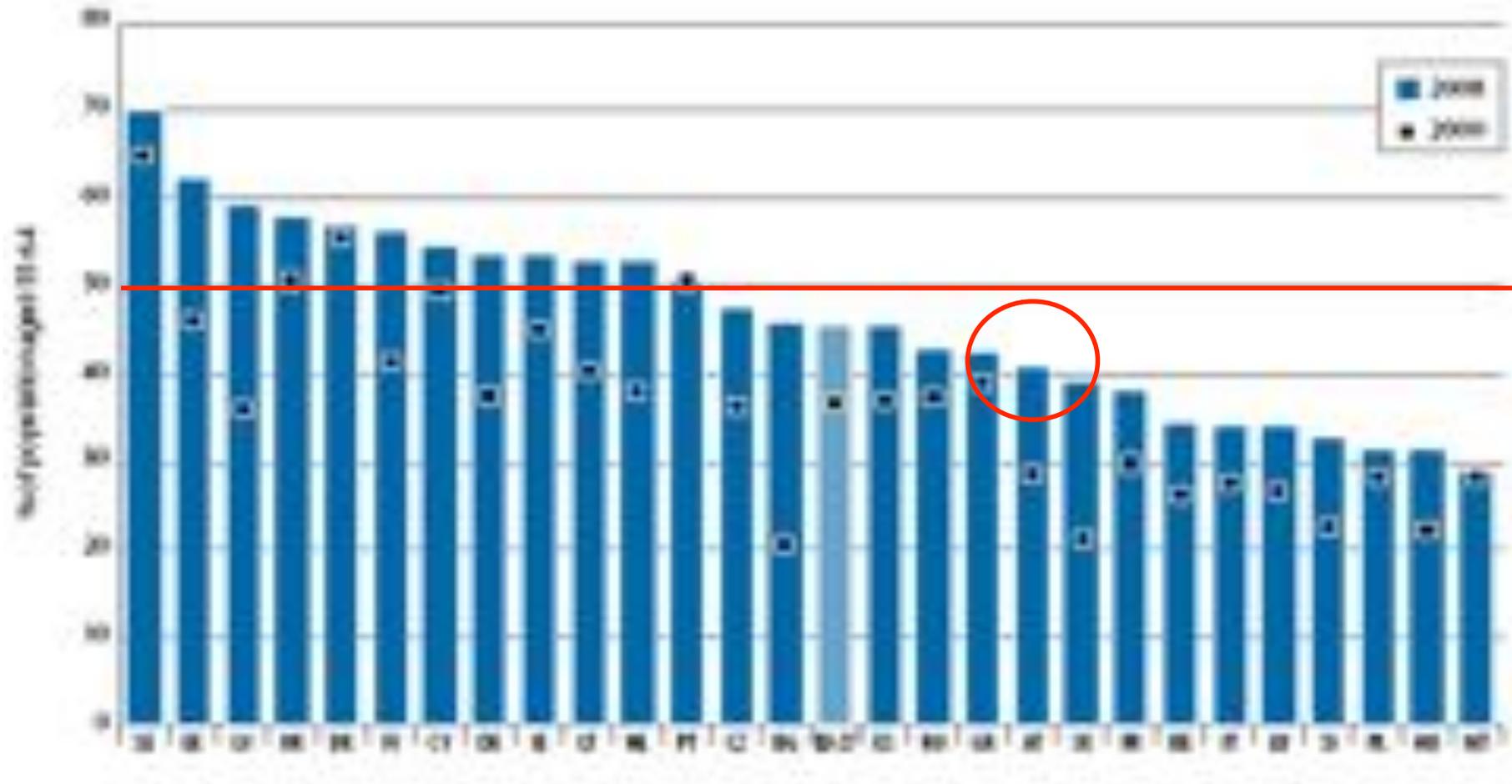
- Die Anforderungen der Arbeitswelt von morgen müssen von insgesamt älteren und zunehmend weniger Erwerbspersonen bewältigt werden
- Innovationsdynamik in Wirtschaft und Verwaltung sowie wirtschaftlicher/beruflicher Strukturwandel: Weiter steigende Qualifikations- und Leistungsanforderungen
- Erhalt und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer wird angesichts der Alterung der Belegschaften immer bedeutsamer
- Paradigmenwechsel: Von der Frühausgliederung älterer Arbeitnehmer/innen zur stärkeren und längeren, produktiven Einbindung älterer Beschäftigter in das Erwerbsleben

Anteil der 55 bis 65-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung EU-25, 2005 – 2030 (in %)



Quelle: Eurostat

Beschäftigungsquoten älterer Arbeitnehmer (55-64) EU 27, 2000 - 2008



Quelle: Eurostat

2. Alternde Belegschaften - Risiken und Potentiale

Alternde Belegschaften und Produktivität

- Widerlegung der „Defizit-These“: Es tritt kein mit dem Alter linear verbundener Leistungsabbau in der Erwerbsarbeit 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

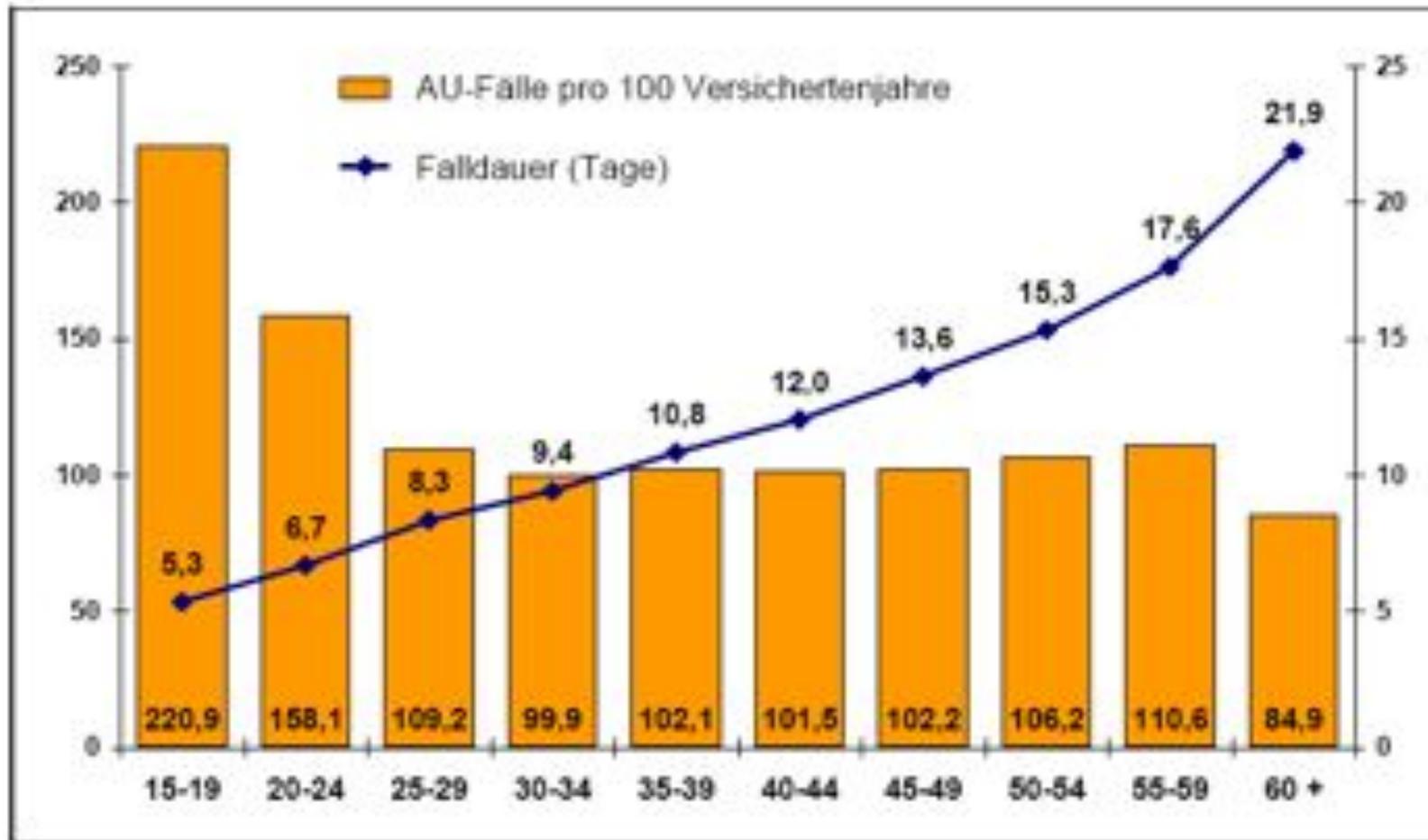
Zunahme

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

Aspekte eines erhöhten Krankheitsrisikos

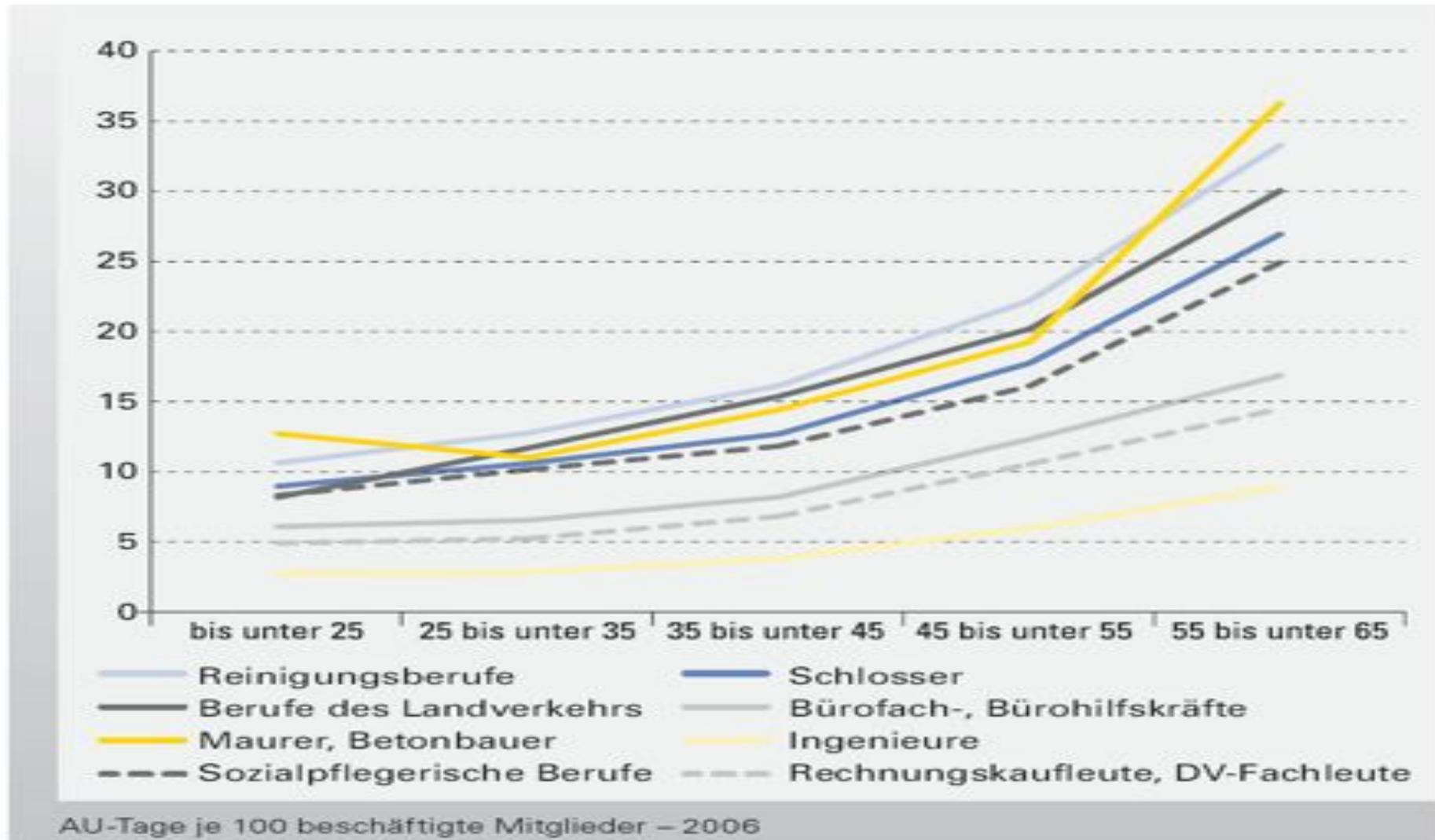
- Identifizierung alterskritischer Arbeitsanforderungen, z.B. körperliche Fehlbeanspruchungen, hohe Arbeitsumgebungsbelastungen, Schichtarbeit
- Eine längere Expositionsdauer über den Erwerbsverlauf korreliert mit einem hohen Krankheits- und Erwerbsminderungsrisiko
- Mit zunehmendem Alter steigt in den Betrieben das Krankenstandsrisiko an
- Es liegen hierbei deutliche berufsgruppen- und tätigkeitsbezogene Zusammenhänge vor

Arbeitsunfähigkeit nach Altersgruppen (2009)



Quelle: DAK Gesundheitsreport 2010

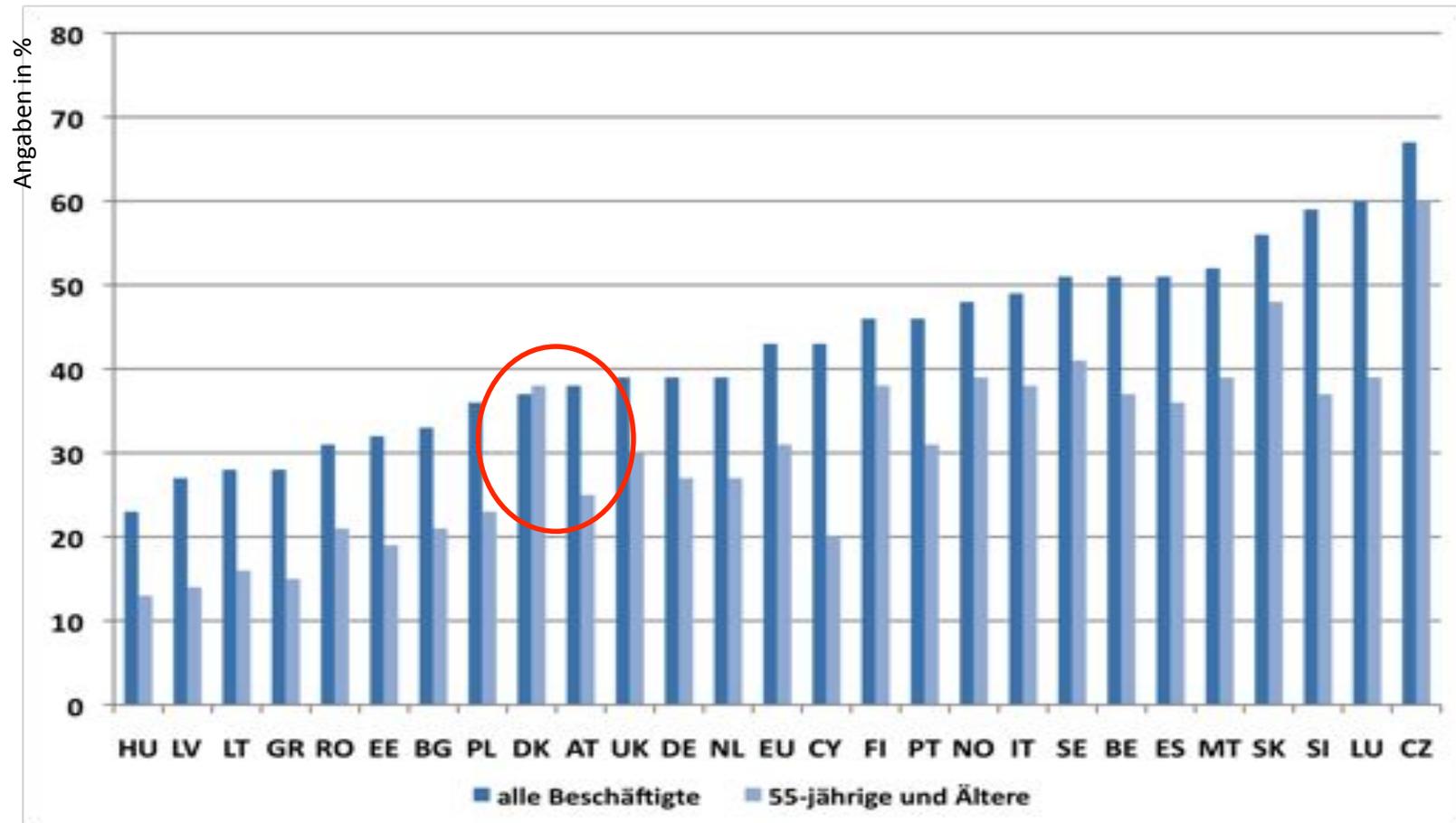
Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Berufen



Qualifizierungsrisiken im Erwerbsverlauf

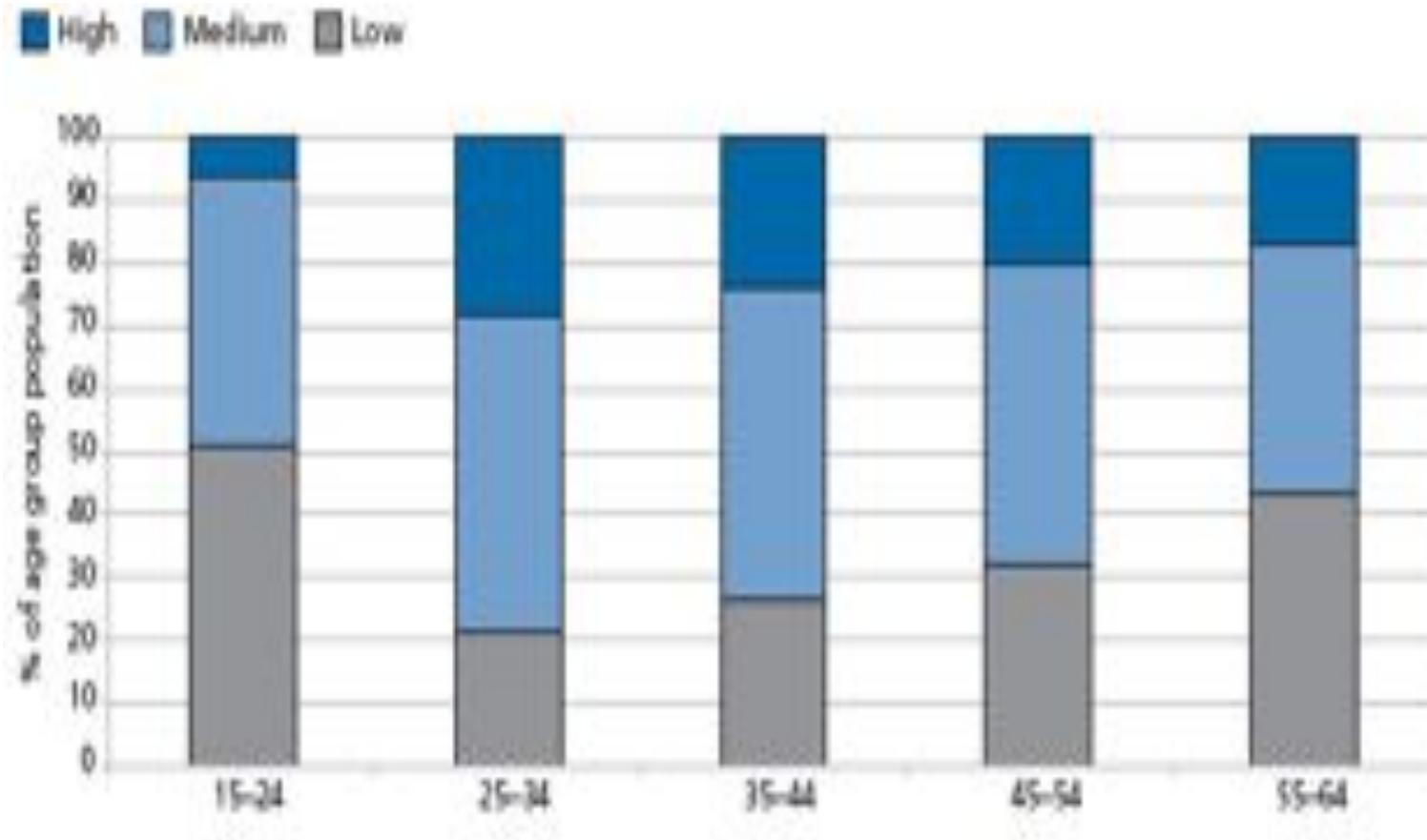
- I. **Abbau der Lernfähigkeit durch altersselektive Weiterbildung**
- II. **Intergenerative Qualifikationsunterschiede**
- III. **Betriebsspezifische Einengung der Qualifikation**
- IV. **De-Qualifikationsprozesse**

Teilnahme an beruflicher Weiterbildung nach Alter, EU-27, 2005



Quelle: CVT-S 3

Qualifizierungsniveau nach Altersgruppen EU 27, 2006



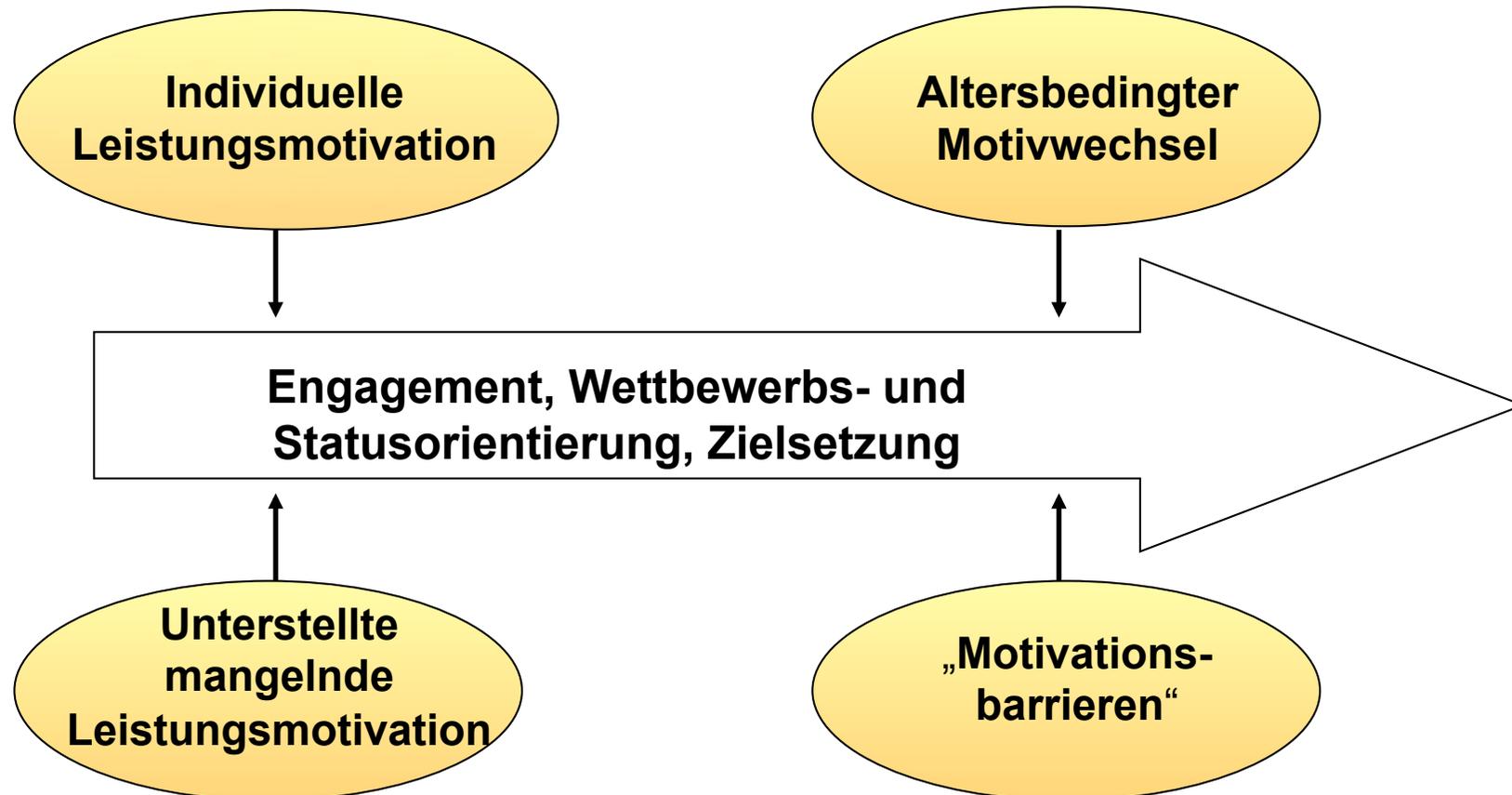
Quelle: European Labour Force Survey 2007

Altersbedingte Unterschiede in der Arbeitsmotivation

- Berufsbezogene Motive verändern sich im Arbeitsleben aus den folgenden Gründen:
 1. Gewöhnung an Belohnungen und steigendes Anspruchsniveau
 2. Entwicklung von Gewohnheiten über die Zeit
 3. Soziale Vergleiche
 4. Sozialer Druck durch Altersstereotype
 5. Veränderungen in der subjektiven Wahrscheinlichkeit, die jeweiligen beruflichen Leistungen zu erbringen (Selbstwirksamkeit)

Quelle: Warr 2001, zit. nach Grube & Hertel 2008

Berufsbezogene Leistungsmotivation und Leistungsorientierung älterer Arbeitnehmer



Altersbedingte Unterschiede in der Arbeitsmotivation

Wird weniger wichtig für ältere Berufstätige	Wird wichtiger
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.)

3. Alternsmanagement 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)ssensible Arbeits- und Beschäftigungspolitik:
 - Produktivitätspotentiale nutzen
 - Beschäftigungsrisiken minimieren

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

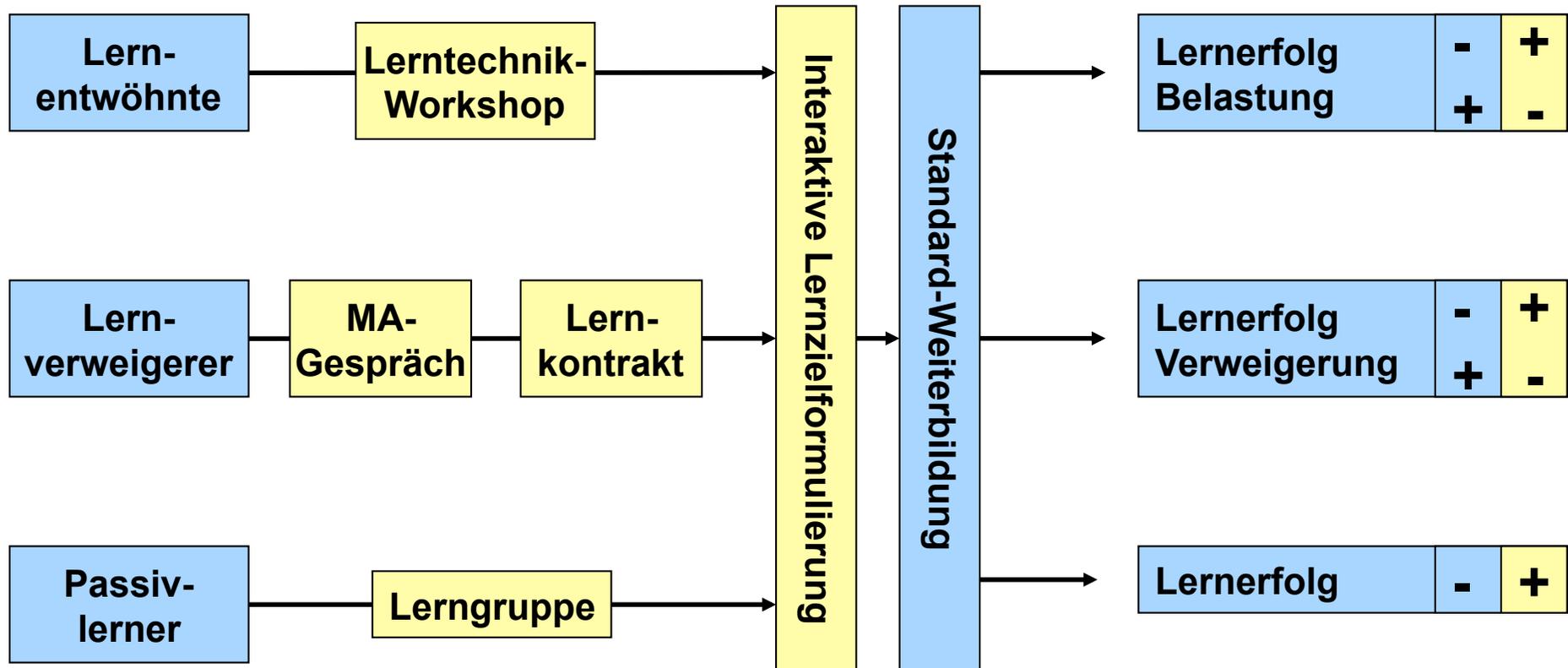
Die fünf Handlungsfelder für den Erhalt und die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit über die gesamte Erwerbslaufbahn.



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

Weiterbildungsstrategien für unterschiedliche Lerntypen Älterer

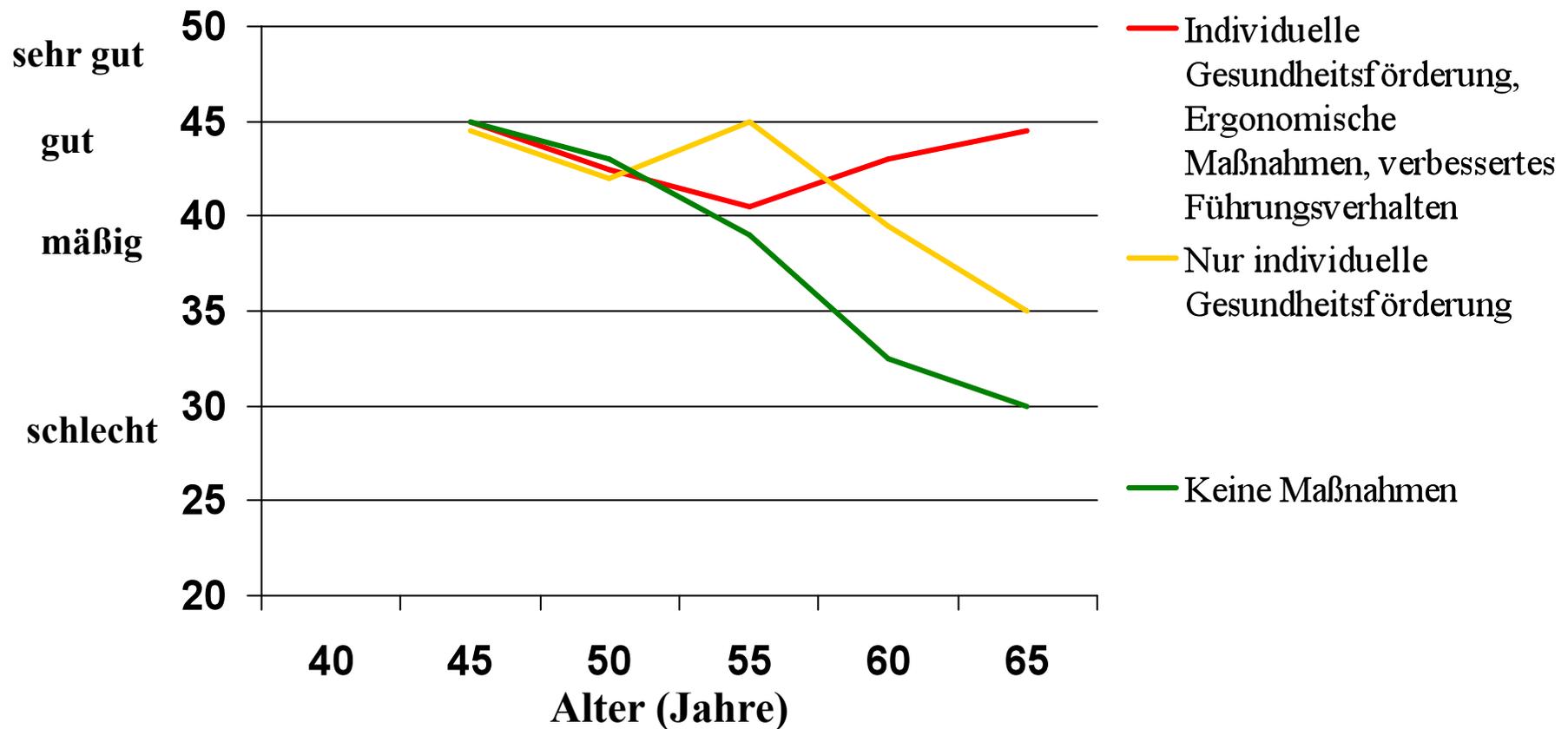


Kernpunkte einer gesundheits-/alternsgerechten Arbeit

1. Gefährdungsbeurteilung an allen Arbeitsplätzen, unter Berücksichtigung des Alterns
2. Ergonomische und arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Minimierung der Fehlbelastungen und Abbau physiopsychischer Belastungen (Hitze, Lärm, Stress etc.)
3. Spielräume insbesondere bei der Bestimmung der Arbeitsaufgaben und der Strukturierung des Arbeitsablaufes
4. Flexible Arbeitszeitgestaltung: z.B. individuelle Spielräume bei der Pausengestaltung; Reduzierung der Schichtarbeit

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!

Kontakt Daten:

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
Homepage: www.uni-vechta.de/gerontologie