



Fachtagung

**Potenziale nutzen –  
Strategien zur Sicherung der  
Fachkräftebasis im Mittelstand**

Nürnberg, 30.09.2009

# Wege zur Demografie-Fitness von Unternehmen

Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie





## Die betrieblichen Herausforderungen



- Die Anforderungen an die Produktivität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen steigen.
- Die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit des Personals wachsen.
- Das Durchschnittsalter der Belegschaften steigt.
- Der (qualifizierte) Nachwuchs wird knapper.

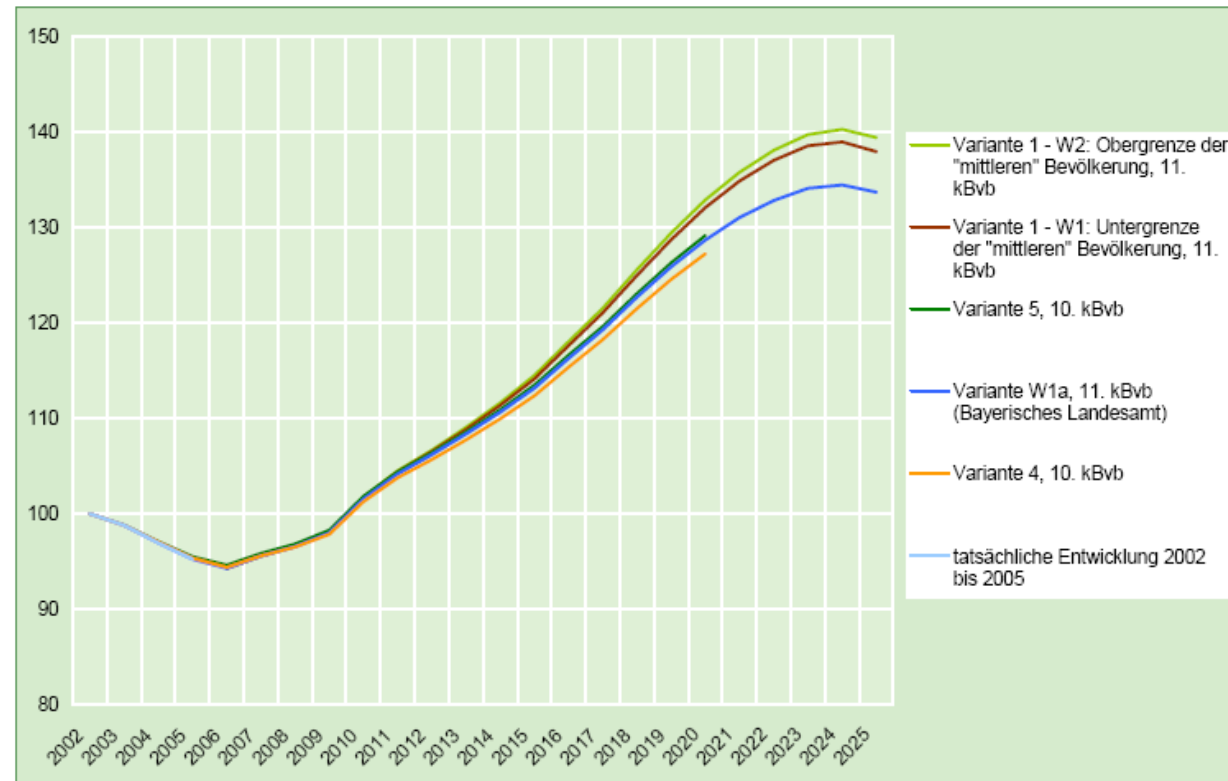


# Entwicklung der Erwerbsbevölkerung in Bayern



**Entwicklung der Zahl der 55- bis 64Jährigen in Bayern im Vergleich verschiedener Szenarien (2002 = 100)**

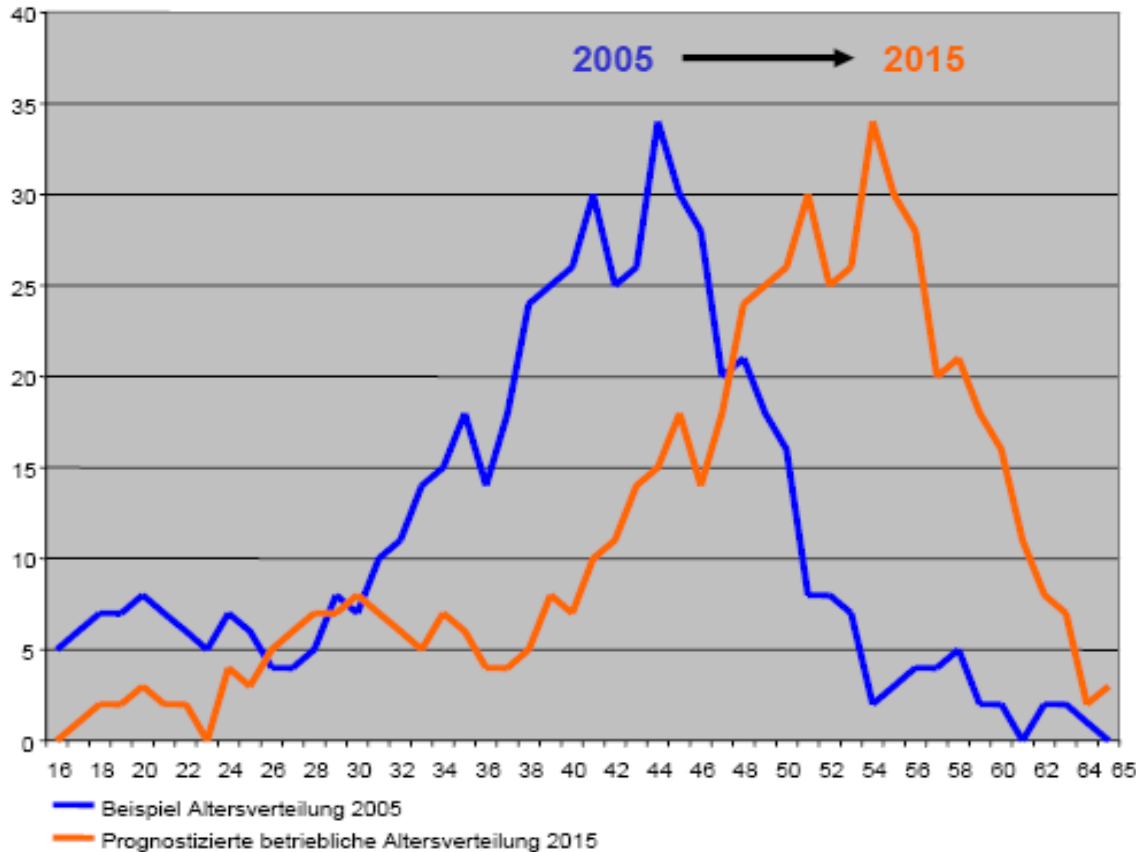
**2002 bis 2025:  
Steigerung der Zahl älterer Erwerbstätiger um 34 Prozent**



Quelle: INIFES, eigene Berechnungen nach Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung 2004 und 2007.



# Mögliche Folgen alternder Belegschaften



**Steigender Anteil älterer Arbeitnehmer kann zu**

- erhöhten Fehlzeiten
- mehr Leistungsgewandelten
- eingeschränkter Personaleinsatzflexibilität
- Know-how-Lücken

**führen.**



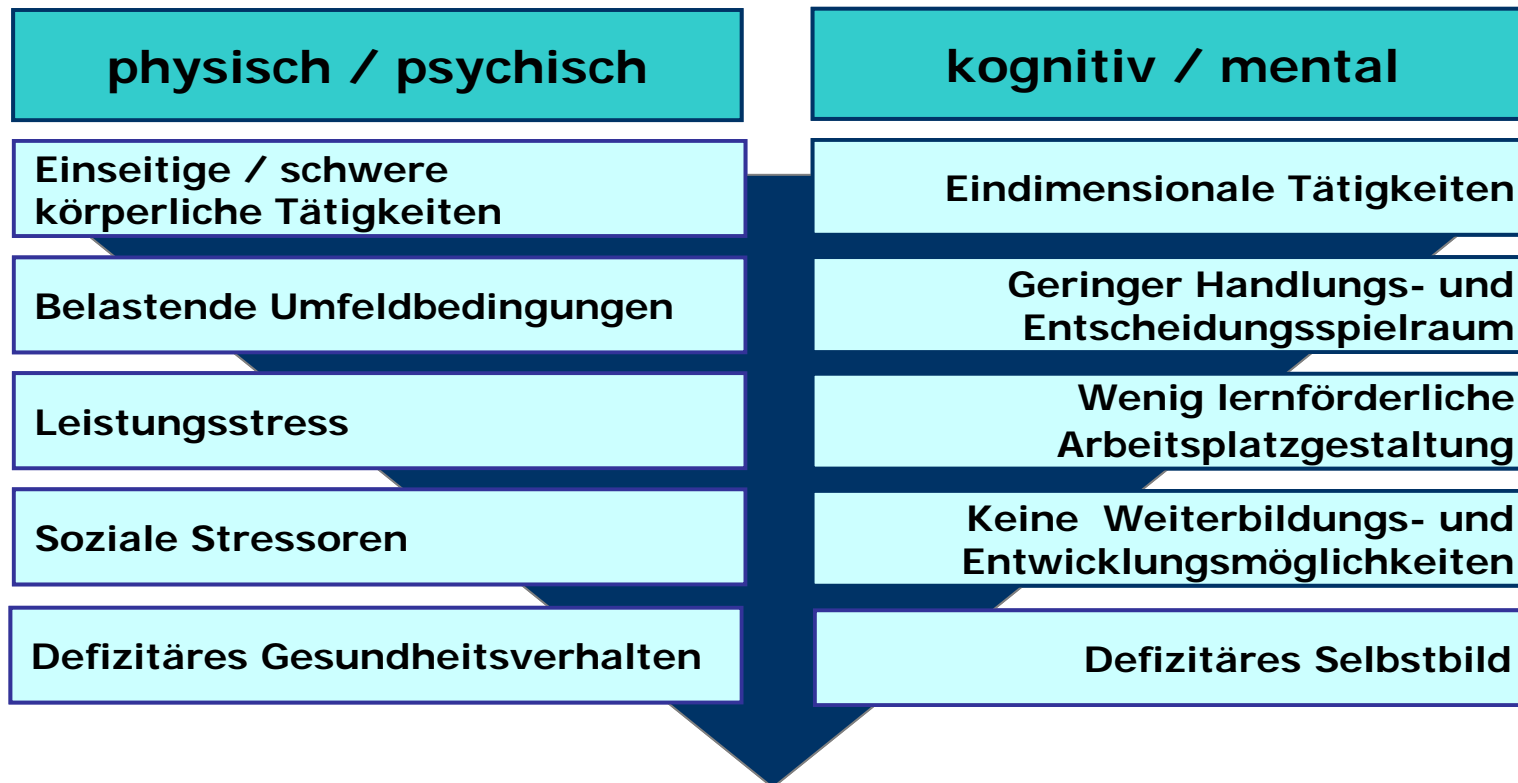
## Droht unvermeidbarer Leistungsverlust?



Die Altersforschung belegt:

- Viele Kompetenzen erweitern sich oder entwickeln sich erst im Altersgang.
- Die Lernfähigkeit nimmt im (Erwerbs-) Alter nicht ab. Nur die Art des Lernens ändert sich.
- Der biologisch bedingte physische Leistungsverlust über die Erwerbsspanne ist unerheblich und kompensierbar.





**Leistungs- und Motivationsverlust**



# Was müssen Unternehmen tun?

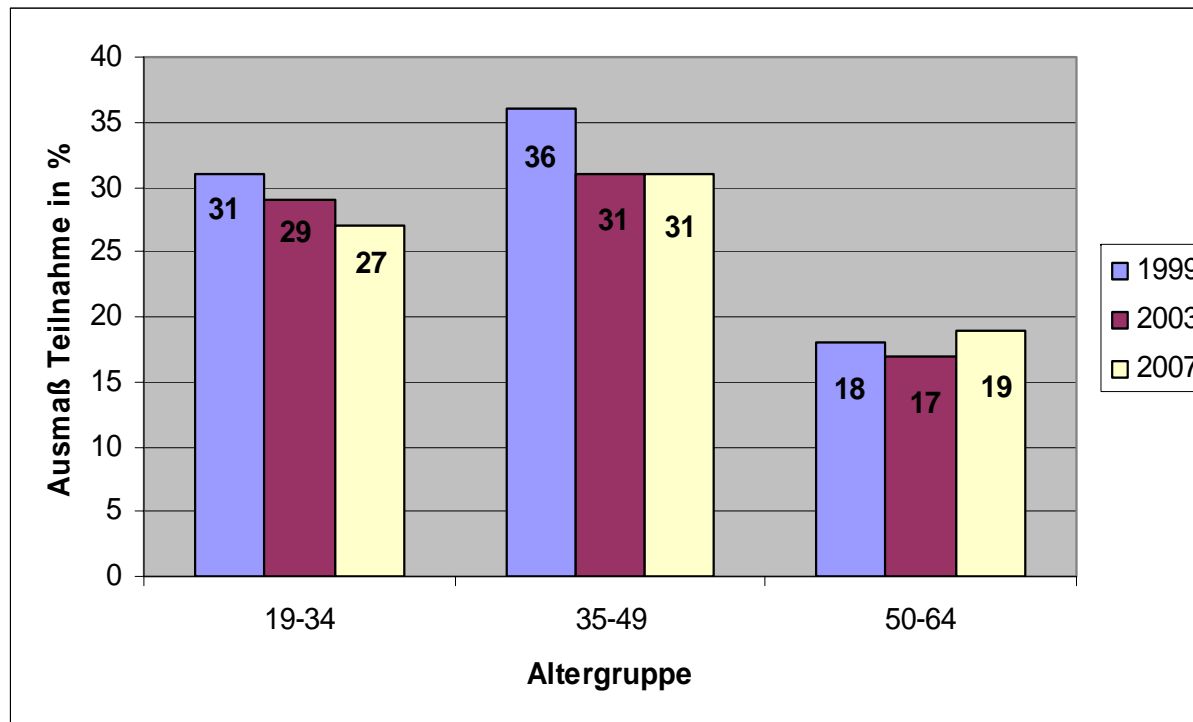




# Kontinuierliches Lernen ermöglichen



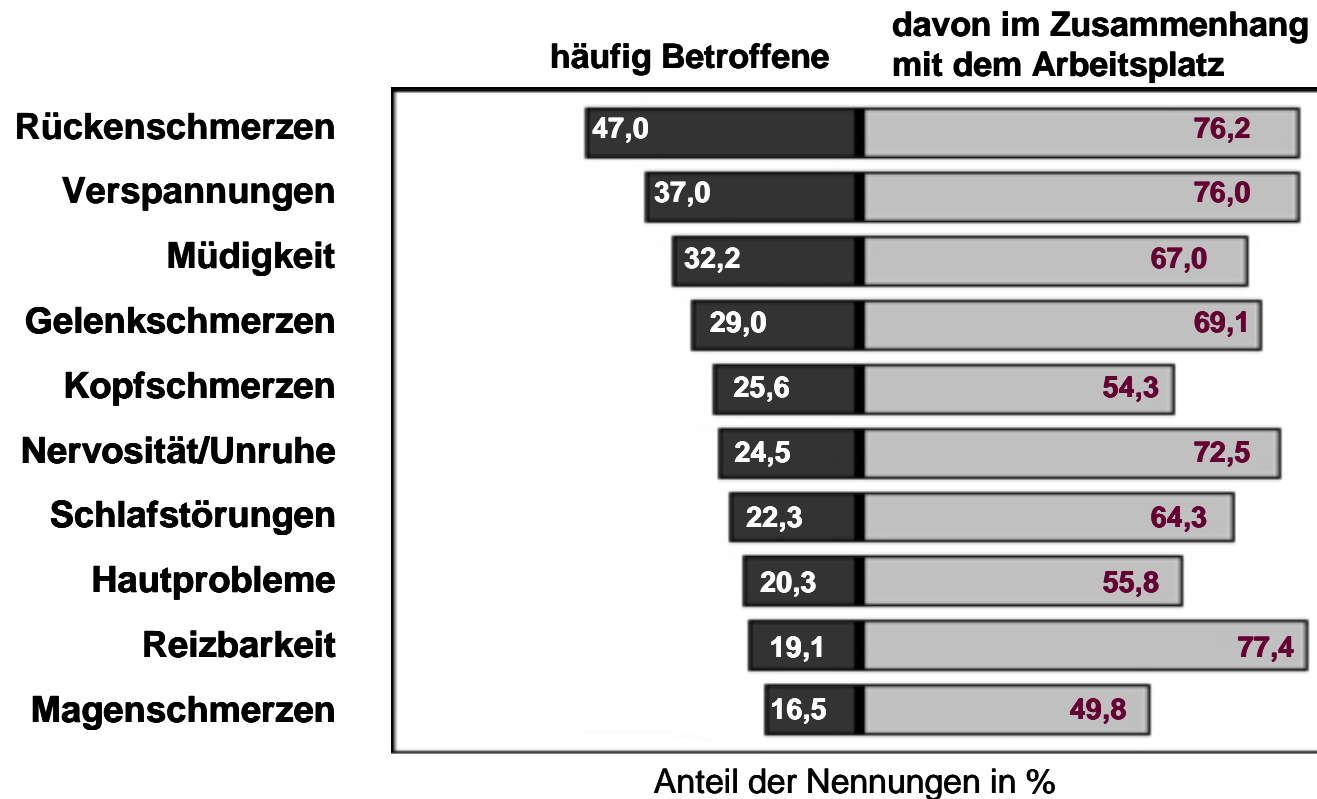
## Teilnahmequoten Älterer an beruflicher Weiterbildung



Quelle: BMBF, Berichtssystem Weiterbildung 2008

- ▶ Weiterbildungsangebote auch für ältere Mitarbeiter
- ▶ Lernen im Arbeitsprozess fördern
- ▶ Information und Know-How Transfer sicher stellen
- ▶ Lernkultur entwickeln

## Gesundheitliche Beschwerden Erwerbstätiger



Quelle: WidO 2005



## Weiterbildung und Gesundheitsförderung verbinden



### Bildung und Gesundheit beeinflussen sich wechselseitig

- Kompetenzdefizite wirken sich auf Dauer gesundheitlich belastend aus
- Gesundheitliche Belastungen behindern Lernfähigkeit und Lernbereitschaft
- Gesundes Arbeiten ist ein Bildungsthema
- Bildungsmaßnahmen müssen gesundheitsförderlich gestaltet sein



## Die aktuelle Situation



- **Ältere sind viel zu wenig an Weiterbildung und Know-how Transfer beteiligt.**

→ Ohne geeignete Interventionen sinkt das Qualifikationsniveau ganzer Belegschaften.

- **Betriebliche Gesundheitsförderung wird oft vernachlässigt.**

→ Kontinuierliche Fehlbelastungen vermindern auf Dauer die Leistungskraft der Mitarbeiter.

- **Der betriebliche Handlungsbedarf ist häufig nicht transparent.**

→ Maßnahmen stehen vereinzelt, sind ineffizient oder gehen am Bedarf vorbei.

## Analyseinstrument und Präventionsform





# Konzeptionelle Leitplanken



- **Integration von Weiterbildung und Gesundheitsförderung**  
Wechselwirkungen berücksichtigen und nutzen
- **Partizipation der Betroffenen**  
Bedarfsnähe sichern, Motivation und Engagement fördern
- **Kooperation der Beteiligten**  
Zusammenarbeit verbessern, Know-how Transfer ermöglichen
- **Entwicklung von betrieblichen Multiplikatoren**  
Nachhaltigkeit sichern
- **Synergetische Verknüpfung von PE und OE**  
Gemeinsame Entwicklung praktikabler Lösungswege

► Qualifizierender und gesundheitspräventiver Charakter des Vorgehens

# Ablaufmodell





## Zielebene: Kompetenzentwicklung



- Sensibilisierung für die Notwendigkeit von Weiterbildung und Gesundheitsprävention
- Förderung der Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit
- Transfer von Know-how und Betriebswissen
- Vermittlung von Teamkompetenzen
- Förderung der Lernkompetenz



## Zielebene: Gesundheitsförderung



- Förderung des Gesundheitsbewusstseins
- Verringerung organisatorisch und strukturell bedingten Belastungsfaktoren
- Abbau von Konflikten
- Abbau von Lern- und Veränderungsängsten
- Förderung von Selbstbewusstsein und Selbstwirksamkeit



## Zielebene: Organisationsentwicklung



- Transparenz von Kompetenz-Soll und -Ist in den beteiligten Bereichen
- Transparenz der Belastungssituation
- Abbau von organisatorisch-strukturellen Defiziten, Schnittstellenproblemen und Konfliktpotentialen
- Entwicklung kleiner, arbeitsplatznaher Lösungen
- Basis für die Entwicklung weiterer OE-Strategien
- Verbesserung des Arbeitsklimas und der Unternehmenskultur



## Konzepterprobung in den Betrieben:



**Ingenieurbüro Scholz GbR, Regensburg  
(57 Mitarbeiter)**



**Swisslog Telelift GmbH, Puchheim  
(120 Mitarbeiter)**



**Bofrost Vertriebs GmbH Co. KG, Nabburg  
(43 Mitarbeiter)**



**Akkumulatorenfabrik Moll GmbH & Co KG,  
Bad Staffelstein (220 Mitarbeiter)**



**Zeitlauf Antriebstechnik GmbH & Co. KG,  
Lauf (210 Mitarbeiter)**



**Sanitätshaus Seitz GmbH, Kehlheim  
(35 Mitarbeiter)**



## Ergebnisse und Effekte



- Transparenz von Kompetenz-Soll und -Ist sowie der Belastungssituation im Unternehmen
- Zahlreiche, auch kleine Lösungsansätze
- Lösung von Problemen und Konflikten bereits durch die Zusammenarbeit in den Workshops
- Verbesserung der Kooperation und des kollegialen Miteinanders
- Der Wunsch (fast) aller Beteiligten: „So weiter machen!“



## **Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Heidemarie Hofmann  
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH  
Büro München  
Infanteriestr. 8, 80797 München  
Telefon: 089/44108-360  
eMail: [hofmann.heidi@f-bb.de](mailto:hofmann.heidi@f-bb.de)**

