



Januar 2006

Wege zu einer nachhaltigen Personalpolitik

Informationen und Angebote zur Lösung
personalpolitischer Herausforderungen



Gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und
Soziales aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds

Wege zu einer nachhaltigen Personalpolitik

Informationen und Angebote zur Lösung personalpolitischer Herausforderungen

Gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales
aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Im demografischen Wandel produktiv und innovativ bleiben –
Wege zu einer zukunftsorientierten Personalpolitik

Inhalt

Herausforderung alternde Belegschaften	5
Ältere Mitarbeiter sind nicht weniger, sondern anders leistungsfähig	8
Ziele einer nachhaltigen Personalpolitik	9
Betriebs-Check	10
Kompetenzen und Potenziale fördern	12
Arbeitsbedingungen und -abläufe leistungsfördernd gestalten	13
Führungsarbeit auf die kommenden Veränderungen ausrichten	14
Gute Mitarbeiter finden und binden	15
Gesundheit fördern, Fehlbelastungen vermeiden	15

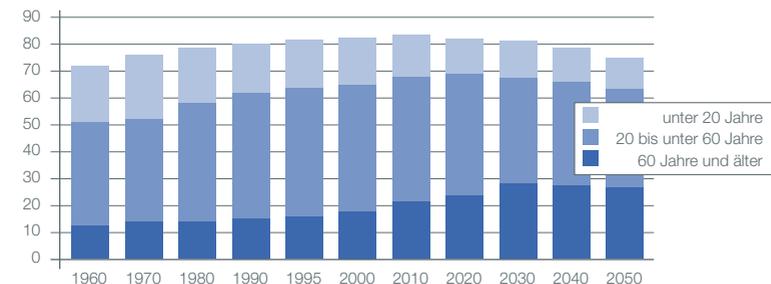


Herausforderung „alternde Belegschaften“

Der demografische Wandel wird sich in den kommenden Jahren deutlich auf die Wirtschaft auswirken. Sinkende Geburtenraten und höhere Lebenserwartungen führen zu veränderten Altersstrukturen in der Bevölkerung und in der Folge auch in Unternehmen. Schon jetzt sind mehr Arbeitnehmer über 50 als unter 30 Jahre alt. 2010 wird jeder vierte Arbeitnehmer älter als 50 Jahre sein, 2020 etwa jeder dritte. Ab 2020 stehen ca. 13,2 Millionen ältere etwa 7,6 Millionen jüngeren Arbeitskräften gegenüber.

Gleichzeitig sinkt die Zahl der Menschen im Erwerbsalter, nach aktuellen Prognosen bis zum Jahr 2050 von 41 Millionen auf 34 Millionen. Das Arbeitskräfteangebot wird also kleiner und im Durchschnitt älter.

Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2050



Diese Broschüre

- gibt einen Überblick über die Ansatzpunkte für eine nachhaltige und „demografiefeste“ Personalpolitik.
- wird ergänzt durch einen umfangreichen Leitfaden mit personalpolitischen Instrumenten und Beispielen (Januar 2007).
- ist entstanden im Projekt „Mit Erfahrung Zukunft meistern – wettbewerbsfähig mit älteren Mitarbeitern“ des VBM in Kooperation mit dem f-bb.

Weiterführende Informationen, Materialien zum Download, Literaturtipps und Links:
www.m-e-z.de

Hans Winterstein, Heidi Hofmann
 Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Die Erwerbsbevölkerung in Europa

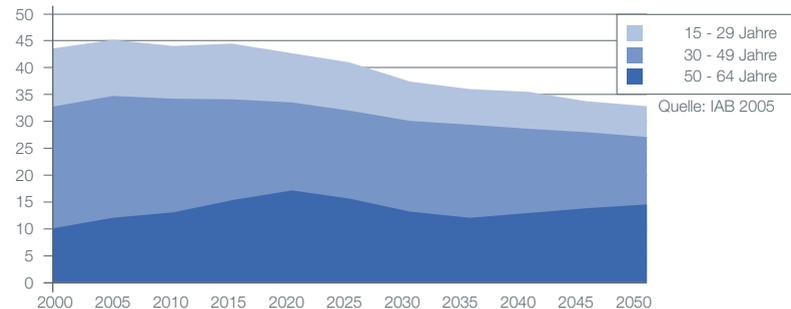
- nimmt zahlenmäßig ab
- wird im Durchschnitt deutlich älter

In vielen Unternehmen sind (auch infolge der die Frühverrentung unterstützenden rechtlichen Rahmenbedingungen der 80er und 90er Jahre) die Signale immer noch auf den Abbau der älteren Mitarbeiter und deren frühes Ausscheiden aus dem Beruf gestellt. Das durchschnittliche Renteneintrittsalter in Deutschland liegt ganze fünf Jahre unter der Altersgrenze von 65 Jahren. Und von den 55- bis 64-Jährigen ist gerade einmal ein Drittel in Beschäftigung. Im internationalen Vergleich von 19 Industrieländern liegt Deutschland



damit bereits abgeschlagen auf dem 15. Platz – weit entfernt von dem europaweit angestrebten Ziel, die Hälfte der „Generation 50+“ zu beschäftigen. Die vorgesehene Erhöhung des Rentenalters wird dieses Zahlenverhältnis weiter verschlechtern.

Altersstruktur des Erwerbepersonenpotentials bis 2050



Eine Personalpolitik, die kaum Perspektiven für Mitarbeiter ab 45 oder 50 bot und Personal insbesondere bei den älteren Mitarbeitern abbaute, hat zum Verlust von wichtigem Know-how und zu einer „Vorruhestandsorientierung“ geführt. Leistungsfähigkeit wird häufig immer noch mit Jugend assoziiert, die Kompetenzen Älterer werden nicht erkannt, ihr Know-how wird nicht gewürdigt. All dies bedeutet, dass vorhandene Potenziale nicht genutzt werden.

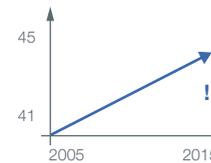
Hinzu kommt der sich abzeichnende Fachkräftemangel. Schon jetzt wird nach Facharbeitern in manchen Bereichen lange gesucht. Unternehmen müssen sich den Fakten stellen:

- Der Anteil älterer Mitarbeiter steigt
- Das Angebot an Nachwuchskräften nimmt ab

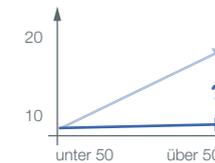
Wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird, sind folgende Auswirkungen zu erwarten:

- Erhöhte Fehlzeiten
- Verringerte Personaleinsatzflexibilität
- Mehr Leistungsgewandelte
- Know-how-Lücken

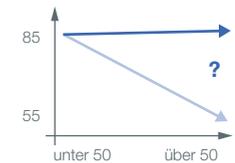
Altersdurchschnitt



Krankenstand (in Tagen)



Einsatzflexibilität



Um den Anforderungen einer globalisierten Wirtschaft mit älteren Belegschaften erfolgreich zu begegnen, sind jetzt rechtzeitig mit Maßnahmen der Arbeits- und Personalpolitik die Weichen zu stellen. Ob und wie weit die Alterung zu einem Problem wird, hängt dabei von verschiedenen Faktoren ab.

Der erste Schritt zur Lösung besteht darin, sich Klarheit über die Auswirkungen im eigenen Betrieb und über die Möglichkeiten, mit alternden Belegschaften produktiv zu bleiben, zu verschaffen.

Manager und Führungskräfte auf allen Ebenen des Unternehmens sollten Bescheid wissen über Möglichkeiten, die Potenziale Älterer im Arbeitsprozess besser zu entfalten und die betriebliche Personalpolitik insgesamt auf alternde Belegschaften einzustellen.

Beispielhafte Wege zur Verbesserung der präventiven Personalarbeit im Sinne eines „Age-Management“ können Anregungen geben. Was sinnvoll zu tun ist, muss betriebsspezifisch entwickelt werden. Ein eigenes zukunftsfähiges Konzept und entsprechende Maßnahmen sollten mit Führungskräften und, soweit möglich, unter Beteiligung von Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet werden. Dies fördert die Akzeptanz und die Wirksamkeit der Verbesserungsmaßnahmen und erhöht die Fähigkeit des Unternehmens, unter sich weiter ändernden Bedingungen erfolgreich wirtschaften zu können.



Ältere Mitarbeiter sind nicht weniger, sondern anders leistungsfähig

Leistungskraft und Innovationsfähigkeit hängen weniger vom kalendarischen Alter ab. Entscheidend ist vielmehr, ob Menschen in ihren individuellen Berufs- und Erwerbsverläufen fördernden oder hemmenden Bedingungen ausgesetzt sind, und ob ihre Potenziale organisatorisch richtig genutzt, eingebunden und gefördert werden. Einseitige, monotone und eindimensionale Aufgaben führen langfristig zu vorzeitigem körperlichem Abbau, Lern-Entwöhnung und Schwierigkeiten, mit neuen und komplexeren Situationen umzugehen. Dagegen sind in hoch qualifizierten Berufsfeldern mit hohen Entscheidungsspielräumen und vielfältigen Aufgaben vergleichsweise viele Ältere erfolgreich erwerbstätig.

Personalverantwortliche nennen als besondere Stärken älterer Mitarbeiter:

- Zuverlässigkeit und Qualitätsbewusstsein
- Verantwortungsbereitschaft und Loyalität
- Erfahrungswissen, Kundenkenntnis und Kundenorientierung
- Fähigkeit, komplexere Aufgabenstellungen und Projekte zu beherrschen

Kaum einen Unterschied zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern sehen Manager hinsichtlich der psychischen Belastbarkeit und der Produktivität. Alterskritisch sind dagegen körperlich anstrengende Arbeiten mit dauerhaften oder Spitzenbelastungen, geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume, enge und starre Zeitvorgaben oder schnelle und schnell wechselnde Informationsverarbeitung.

Ältere lernen nicht schlechter, sondern anders als Jüngere

Ältere Arbeitnehmer verfügen über ein umfangreiches Grundlagen-, Prozess- und Erfahrungswissen als Basis für neue Lerninhalte. Ältere denken daher stärker integrativ, sie lernen besser aufgabenbezogen und arbeitsplatznah.

Leistungsfähigkeit nutzen, erhalten und ausbauen!

Die Überlebensfähigkeit vieler Unternehmen wird davon abhängen, ob es gelingt, die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu aktivieren und zu erhalten. Für alle Altersstufen sind präventiv Lösungen zu finden, die einer Leistungsminderung im fortgeschrittenen Berufs- alter vorbeugen und darüber hinaus die Potenziale aller Mitarbeiter zur Entfaltung bringen. Leistungsfähig ist grundsätzlich jeder, der über die körperlichen Voraussetzungen und beruflichen Kompetenzen verfügt, eine bestimmte Tätigkeit auszuführen. Das Können alleine reicht aber nicht aus, der Mitarbeiter muss diese Fähigkeit auch einbringen dürfen (bzw. sollen) und nicht zuletzt muss er dies auch wollen.

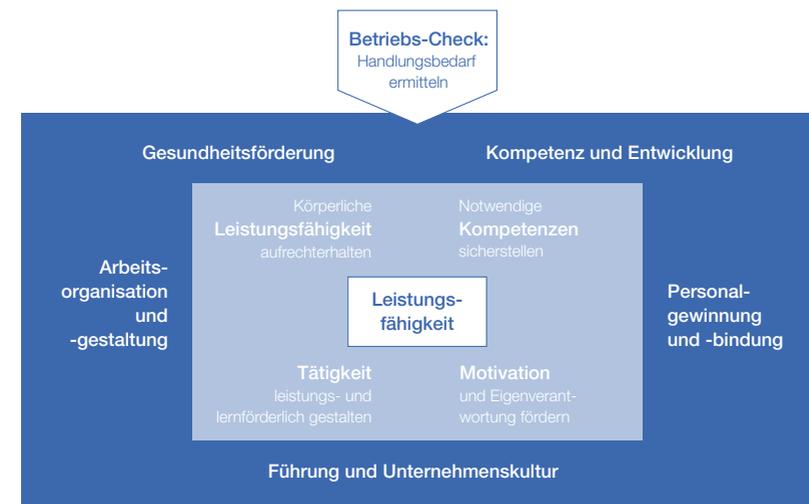
Ziele einer nachhaltigen Personalpolitik

- **Körperliche Leistungsfähigkeit aufrechterhalten**
Gesundheit präventiv fördern, Lösungen für Leistungsgewandelte finden
- **Notwendige Kompetenzen sicherstellen**
Qualifikations-Lücken vorbeugen, lebenslanges Lernen fördern, Lernentwöhnte an Neues heranzuführen, Know-how-Transfer zwischen Alt und Jung sicherstellen
- **Die Entfaltung von Kompetenzen und Potenzialen ermöglichen**
Handlungs- und Entscheidungsspielräume eröffnen, Erfahrungswissen nutzen
- **Motivation und Eigenverantwortung fördern**
"inneren Rückzug" verhindern, Entwicklungsperspektiven bieten, Fördern und Fordern, eine Wertschätzungskultur entwickeln.

Betriebliches Altersmanagement

Grundlage für eine vorausschauende Personalpolitik, für neue Maßnahmen und die Verbesserung bestehender Aktivitäten sollte in jedem Fall eine betriebspezifische Diagnose der Situation sein.

1. Betriebs-Check: Eine unternehmensspezifische Analyse
2. Age-Management-Konzept und entsprechende Maßnahmen



Betriebs-Check

Ist die Personalpolitik in Ihrem Betrieb wettbewerbsfähig und „demografiefest“?

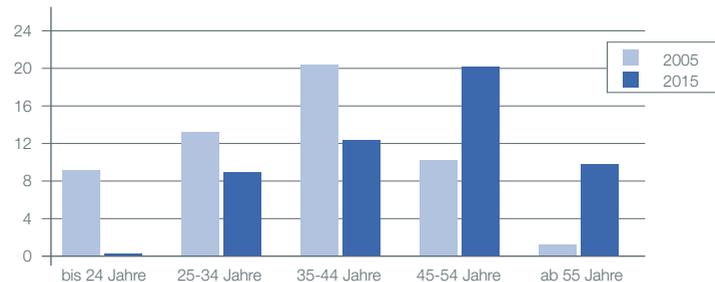
Die Personalstruktur und das Personalmanagement sind für die Zukunft entscheidend – und daher im Betriebs-Check genauer zu betrachten:

Personalstruktur-Check

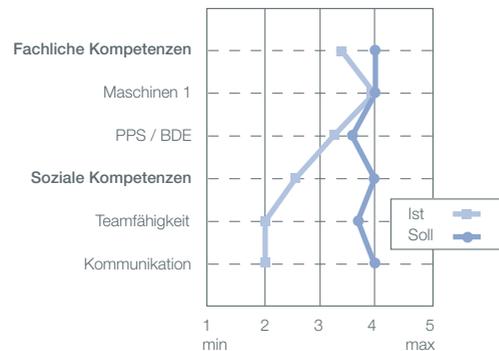
■ Altersstrukturanalyse

Wie entwickelt sich die Altersstruktur des Unternehmens in den kommenden Jahren? Eine aussagekräftige Diagnose sollte nach Bereichen, Abteilungen, Qualifikationen und Funktionen differenzieren.

Altersentwicklung in einem Funktionsbereich von 2005 bis 2015



■ Kompetenzanalyse



Welche Qualifikationen wird das Unternehmen in 2, 5 oder 10 Jahren benötigen?
 Wie weit decken die in der Belegschaft vorhandenen Kompetenzen die zu erwartenden Anforderungen ab? Wo werden Lücken entstehen?
 Wer sind die heutigen Leistungsträger und wann werden sie in Ruhestand gehen?

Personalmanagement-Check

■ Personalpolitische Instrumente

Sind die passenden personalpolitischen Instrumente eingesetzt? Die Neuausrichtung der Personalpolitik kann durchaus an den bestehenden Konzepten und Instrumenten anknüpfen. Ist z.B. in den Mitarbeiterjahresgesprächen der Entwicklungsaspekt ausreichend berücksichtigt? Sind die Führungskräfte darauf vorbereitet, Personalentwicklungsfunktion zu übernehmen?

■ Personalführung und Unternehmenskultur

Tragen Unternehmenskultur und Personalführung zum Age-Management bei? Studien haben gezeigt, dass passende Führung und gute Betreuung die bedeutendsten Faktoren zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer sind.

Ein Kultur-Check auf Management- und Mitarbeiterebene gibt hierzu Auskunft

Im Anschluss an den Betriebs-Check ist zu prüfen, welche Ansatzpunkte und Instrumente Erfolg versprechen. Während in einigen Handlungsfeldern wie z.B. Gesundheitsförderung schon einiges getan wird, wurden Aspekte wie eine präventive Personalentwicklung bisher häufig vernachlässigt. Die wichtigsten Ansatzpunkte und beispielhafte Maßnahmen sind im Folgenden dargestellt.



Kompetenzen und Potenziale fördern

Ansatzpunkte

Beispielhafte Maßnahmen

- 1. Gibt es eine quantitative und qualitative Personalplanung, die**
- den demografischen Wandel und die Entwicklung der Arbeitsmarktsituation berücksichtigt?
 - mit der Unternehmensstrategie abgestimmt ist?

- Regelmäßige Strategie-Workshops im Führungskreis: „Personalplanung und -entwicklung strategisch ausrichten“
- Qualifizierungspläne für Unternehmensbereiche aus der Geschäftsstrategie ableiten

- 2. Wird der Entwicklungsbedarf für Abteilungen und einzelne Mitarbeiter regelmäßig ermittelt**
- anhand der Anforderungs- und Kompetenzprofile nach SOLL und IST?
 - unter Berücksichtigung aller relevanten Aspekte wie Fach- / Methodenkompetenzen, Soziale / Personale Kompetenzen sowie der zukünftig stärker erforderlichen Kompetenzen?

- Kompetenzprofile für Bereiche, Abteilungen und Mitarbeiter erstellen
- Kompetenz-Scorecard oder Kompetenz-Bilanz einführen
- Regelmäßige Assessments, die den Handlungsbedarf aufzeigen

- 3. Werden individuelle Entwicklungswege vereinbart und dabei**
- individuelle Potenziale und lebensphasenbezogene Schwerpunkte berücksichtigt?
 - die Lern- und Veränderungsbereitschaft geweckt?
 - Anreize für eine langfristige „horizontale“ Entwicklung gegeben?

- Entwicklungsgespräche einführen, Führungskräfte dazu qualifizieren
- Regelmäßige persönliche „Standortbestimmung“ für alle Altersklassen, Zukunfts- und Vorruhestandsgespräche ab 55 Jahren
- Systematische Nachfolgeplanung
- Neue zielgruppenorientierte Karrierestrukturen einrichten
- Weiterbildungsangebote für alle Altersgruppen im Unternehmen

- 4. Ist arbeitsplatznahes Lernen im Unternehmen etabliert?**

- Neue Lerngruppen-Konzepte einführen
- Arbeitsbedingungen lernförderlich gestalten (siehe folgende Seite)

- 5. Wird Know-how-Transfer systematisch organisiert?**

- Wissens-Träger identifizieren und Wissensverteilung organisieren
- Tandems (Alt-Jung) installieren

Arbeitsbedingungen und -abläufe leistungsfördernd gestalten

Ansatzpunkte

Beispielhafte Maßnahmen

- 1. Sind die Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen für alle Altersgruppen leistungs-, gesundheits- und lernförderlich angelegt?**
- Können ältere Arbeitnehmer ihre Erfahrung einbringen? Werden Verantwortung und Selbstkontrolle gefördert, dabei Über- und Unterforderung vermieden?

- Systematischer Tätigkeitswechsel (Job Rotation)
- Tätigkeitsspektrum erweitern, um planerische und kontrollierende Tätigkeiten ergänzen

- 2. Fördert die Arbeitsorganisation das arbeitsplatznahe Lernen und den kontinuierlichen Wissenstransfer?**

- Teamarbeit weiterentwickeln
- Einsatz in Projekten (befristet) oder in anderen Unternehmensbereichen
- Tandem-Arbeit (Alt-Jung) installieren
- X%-Job (mit Anteil für Weiterbildung)

- 3. Werden leistungsgewandelte Mitarbeiter in betriebliche Strukturen integriert?**

- Neue, wirtschaftliche Beschäftigungsmodelle für Leistungsgewandelte entwickeln und erproben



4. Ist die Arbeitszeit flexibel und altersgerecht gestaltet?

- Sind die Arbeitszeitbedingungen nicht nur für ältere Arbeitnehmer individuell angepasst? Ermöglichen sie lebensphasenbezogene Schwerpunkte sowie einen passenden Übergang in den Ruhestand?

- Neue Schichtmodelle, z.B. 5-Schicht Modell
- Teilzeitarbeit, Job-Sharing, Sabbatical, Telearbeit
- Lebenszeitkonten, Langzeitkonten

Führungsarbeit auf die kommenden Veränderungen ausrichten

Ansatzpunkte

Beispielhafte Maßnahmen

1. Werden Ziele und Strategien des Unternehmens vor dem Hintergrund des demografischen Wandels kommuniziert und umgesetzt?

- Werden Führungskräfte für ihre entscheidende Rolle bei der (Neu-)Ausrichtung der Personalpolitik vorbereitet, für das Thema „alternde Belegschaften“ sensibilisiert und in die notwendigen Veränderungen einbezogen?

- Workshops und Veranstaltungen zur Information- und Sensibilisierung der Führungskräfte: „Unser Unternehmen im demografischen Wandel“
- „Age-Management“ – „Age-Awareness“ Programm einführen

2. Sind die Führungskräfte ausreichend qualifiziert, um wirksame Entwicklungsgespräche zu führen und Potenziale ihrer Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern?

- Trainings zum Führen von „Zukunftsgesprächen“ und zum Erkennen und Fördern von Potenzialen

3. Können Führungskräfte Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeit und Leistung variabel einsetzen und eine intergenerative, produktive Zusammenarbeit fördern?

- Workshops und Trainings zur Verbesserung von Team- und Projektarbeit und zur Entwicklung einer „Diversity“-Kultur

4. Werden im Führungskonzept „Age-Management“, „Diversity“ und „Work-Life-Balance“ berücksichtigt?

- Workshops mit Führungskräften zur Weiterentwicklung des Unternehmensleitbilds und der Führungsleitlinien
- Regelmäßige Überprüfung der Umsetzung von Leitlinien (Assessments)

Gute Mitarbeiter finden und binden

Ansatzpunkte

Beispielhafte Maßnahmen

1. Wird die Personalgewinnungsstrategie regelmäßig überprüft und verbessert?

- Neue Zielgruppen, neue Rekrutierungswege erschließen und das Personalauswahlverfahren verbessern

2. Werden Ansatzpunkte zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung genutzt? (Arbeitsumfeld, Betriebsklima, Führung, Entwicklungsmöglichkeiten, Unternehmensimage u.a.)

- Mitarbeiterbefragung durchführen
- Bindungs-(Commitment-)Projekt initiieren

Gesundheit fördern, Fehlbelastungen vermeiden

Ansatzpunkte

Beispielhafte Maßnahmen

1. Werden Informationen zur Gesundheitssituation im Unternehmen systematisch erfasst und ausgewertet?

- Regelmäßige Analysen der Arbeitsfähigkeitsdaten und betriebsärztlichen Befunde, Arbeitsplatz- und Gefährdungsbeurteilungen
- Mitarbeiterbefragung zur Erhebung der subjektiven Belastungswahrnehmung
- Erstellung und kontinuierliche Fortschreibung eines Gesundheitsberichts



2. Werden die Mitarbeiter in die Analyse und Entwicklung von Lösungswegen zur Belastungsminderung aktiv einbezogen?

- Durchführen von Gesundheitsworkshops
- Einrichtung von Gesundheitszirkeln
- Gesundheitsorientiertes Vorschlagswesen

3. Sind die Arbeitsplätze und -bedingungen gesundheitsförderlich angelegt?

- Ergonomische Ausstattung von Arbeitsplätzen und -umfeld
- Einsatz technischer Arbeitshilfen
- Spezielle Arbeitszeiten und Pausenregelungen für Ältere

4. Werden konkrete Gesundheitshilfen angeboten?

- Informationen zu gesundheitsbewusstem Leben und Arbeiten
- Gesundheitschecks und -coaching
- Fitness- und Ernährungsangebote
- Stressbewältigungsseminare
- Maßnahmen zur Suchtprävention

5. Herrscht ein gesundheitsförderlicher Führungsstil im Unternehmen?

- Haben sich die Führungskräfte mit den Themen „Altern“ und „gesundheitsförderliche Führungsarbeit“ auseinandergesetzt?

- Informations- und Sensibilisierungsworkshops für Führungskräfte

6. Ist Gesundheitsförderung integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie?

- Entwicklung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagementsystems

Alternde Belegschaften bedeuten eine Herausforderung für das Personalmanagement. Der Erfolg und die Überlebensfähigkeit vieler Unternehmen werden davon abhängen, ob es gelingt, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und damit des Unternehmens zu erhalten und auszubauen.

Das Projekt „Mit Erfahrung Zukunft meistern – wettbewerbsfähig mit älteren Mitarbeitern“ bietet Unternehmen Beratung und Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung von firmenspezifischen Konzepten für eine demografiefeste Personalpolitik.



BayME – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e.V.
VBM – Verband der Bayerischen Metall und Elektro-Industrie e.V.
RA Ingo Schömmel
Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089-551 78-215
E-Mail ingo.schoemmel@vbm.de

www.vbm.de www.bayme.de

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Dr. Hans Winterstein
Obere Turnstraße 8
90429 Nürnberg
Telefon 0911-277 79-97

www.f-bb.de



BayME – Bayerischer Unternehmensverband Metall und Elektro e.V.
VBM – Verband der Bayerischen Metall und Elektro-Industrie e.V.
Max-Joseph-Straße 5
80333 München

www.vbm.de www.bayme.de

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Obere Turnstraße 8
90429 Nürnberg

www.f-bb.de